图灵原创

产品经理那些事儿

林江发　宛楠◎著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

林江发

北京大学力学硕士，曾任北京北大方正电子有限公司软件工程师、产品经理、高级产品经理、业务拓展总监，美国Adobe公司北京办事处高级应用工程师，北京北大方正电子有限公司研发中心产品总监，现自主创业。曾主导Adobe CS2 在中国的产品推广工作，愿意把自己多年的实践经验与大家共享。

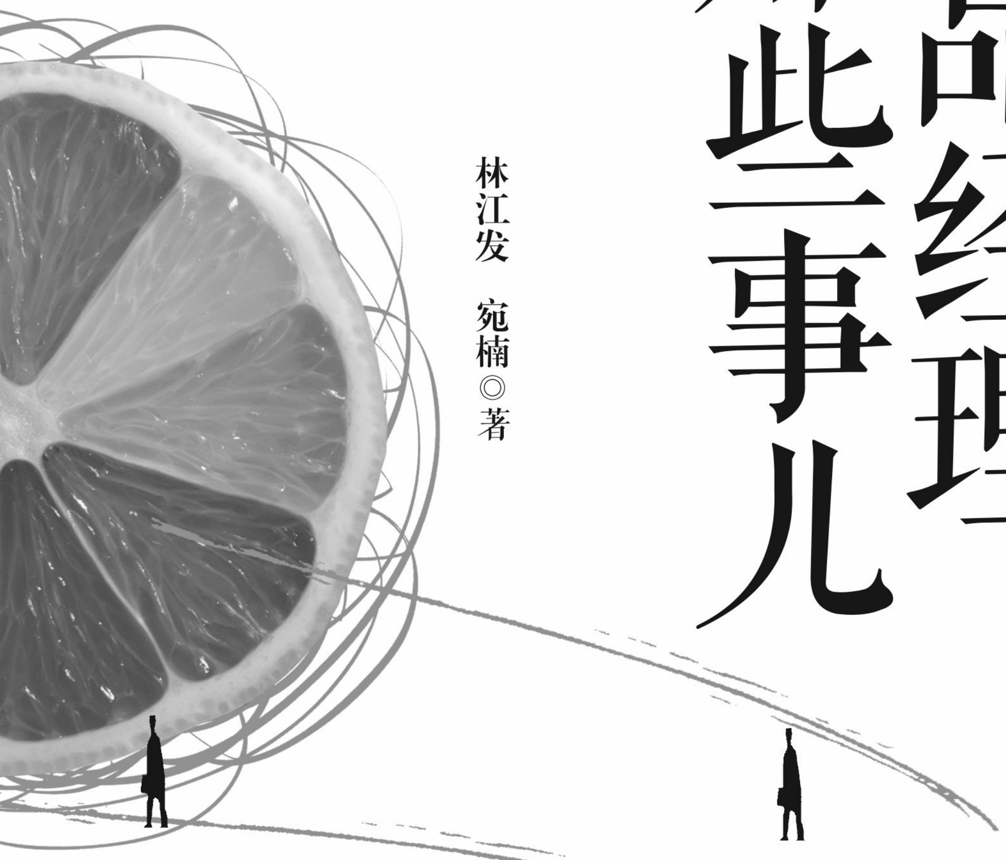
宛 楠

北京邮电大学软件工程硕士。2003年进入出版传媒行业，从事数字出版工作至今。曾任科学出版社编辑、北京北大方正有限公司产品经理、人民军医电子出版社技术支持中心副主任，曾是国家数字复合出版系统工程总体组成员、国家医学电子书包项目组成员，负责过多个国家级大型数字出版项目的产品规划、业务架构、功能设计等工作。逻辑思维严谨，善于进行业务分析和规划整体解决方案。追求完美，热爱生活。

TURING 图灵原创

产品经理那些事儿

林江发　宛楠◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目（C I P）数据

产品经理那些事儿 / 林江发，宛楠著. -- 北京 :
人民邮电出版社，2014.2
（图灵原创）
ISBN 978-7-115-34465-6

Ⅰ. ①产… Ⅱ. ①林… ②宛… Ⅲ. ①软件产业—工
业企业管理—产品管理 Ⅳ. ①F407.676.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第012418号

内 容 提 要

本书以产品经理的从业故事为线索，从实践的角度介绍了软件行业产品经理工作的内容、方法和技巧。书中通过生动的案例分析，讲述了产品经理需要具备的理论知识，如4P理论、4C理论、SMART原则、波士顿矩阵、安索夫矩阵、SWOT分析等；介绍了产品经理需要培养的能力，如战略规划、定义产品、营销运作等；还介绍了产品工作中实用的技能和技巧。

本书适合产品经理、研发从业人员、销售从业人员和市场从业人员阅读，也适合作为产品经理培训的参考书。

◆ 著　　　林江发　宛　楠
责任编辑　王军花
执行编辑　张　霞
责任印制　焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　　印刷

◆ 开本：720×960　1/16
印张：21.25
字数：347千字　　　　2014年2月第1版
印数：1－4 000册　　　2014年2月北京第1次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

Foreword 1 序一

“产品管理”是“多产品企业”的有效组织形式之一，产品经理作为产品管理的主要责任人，在业务发展中起着中心枢纽的作用。首先，产品经理不仅仅是产品、品牌或服务的催生者，而且能使企业可以更快地应对市场的需要或变化，开发出新的产品和服务；其次，为企业内部营造了良性竞争的环境，多个产品、多个品牌的良性竞争可以更快速地满足不同客户、不同层次的需求；最后，产品经理同样是企业将来升迁管理高层的优秀经理人选。

产品经理作为产品管理的组织者、策划者、实施者，要围绕目标市场，进行市场调查、市场定位、市场细分，要通盘考虑产品、价格、渠道、促销、公关、服务等因素开展营销工作。从这点来说，产品经理不仅要有市场洞察力、产品规划能力、产品设计能力和产品执行能力，还要有思考、分析及解决问题的能力和方法。

产品经理主要是同人打交道，要处理好繁杂的工作，要协调好复杂的关系，要在保证品质的情况下如期推出产品。良好的沟通能力、组织协调能力、资源运用能力，都是一名产品经理需要具备的综合能力。

林江发以前是我的同事，在我印象中他是一位非常优秀的产品总监，他从事产品方面的工作十多年了，在产品管理方面有着丰富的经验。当他告诉我，他把他在国企和外企这十多年所领悟到的产品知识和经验编撰成书的时候，我非常吃惊，但也不意外。一个人有了积累，愿意拿出来和大家分享，帮助更多的人成长，这本身就是一件很有意义的事情，我相信林江发就是这样的人。

非常高兴看到林江发的积累和分享，相信本书将对每一位产品经理，甚至产品经理的领导，都大有裨益。

杨斌
北京北大方正电子有限公司 董事长 总裁

Foreword 2 序二

该书作者宛楠，是我公司一名优秀的产品总监。他在加入公司团队之前，有着丰富的 IT 行业和出版行业服务的经历和经验。他担任了多家新媒体公司的顾问，还经常在行业内培训授课。宛楠刚过 30 岁，却已然是这个行业中少有的出类拔萃的“能人”。

他的写作，选择了一个自己亲身学习和实践过的课题：以“产品经理”作为解剖对象，运用讲案例和讲故事的形式，生动、形象而又极有条理地阐述了如何做一个合格、称职的产品经理的标准条件。在我们这个各行业极需标准而又极其欠缺标准的时代，宛楠的这本书，对我们有着多么重要的启示作用，有着多么不凡的社会意义和价值啊！

这是一个任何行业都必须讲究标准的时代，因为我们的社会和国家正处于改革开放的高歌猛进中。这不是一种破坏，而是一种前所未有的、建立在工业化基础之上的崭新建设。现实要求我们必须条理、规范、科学、高效。但在当下的社会实践中，在行业实际运行中，又有太多非专业背景的人士从事着某种只有专业人士才能胜任的岗位角色。这种错位和不对称，和我们社会教育体系和人才培养的思路及方式方法有关。

有关人才的“那些事儿”多了去了。有些问题忒大了点儿，我们够不着。

宛楠很聪明，从一个自己所熟悉的行业角度切入，从一个自己所担任过的软件行业角色讲起，把产品经理的“那些事儿”叙说得有声有色。他强调了产品经理需要具备的理论知识，如 4P 理论、4C 理论、SMART 原则、波士顿矩阵、安索夫矩阵、SWOT 分析等。他把产品经理的工作技巧概括为演讲、培训、沟通、幻灯片制作、市场活动支持、客户支持、销售支持、研发管理、客服支持等。此外，还需要战略规划、定义产品、营销方案。上述种种，宛楠都用大量生动的案例加以标注说明，把原本干巴巴的技术和理论变得那么滋润鲜活，有趣有味。

这是一本通俗的大众产品经理学，难得让人如此兴趣盎然。

是为序。

胡守文

2013 年 11 月 29 日于京城养拙斋

Recommandation 推荐语

“本书在穿插工作故事和理清解决思路的同时授予了方法与经验，既适合中、高级产品从业者阅读，又适用于0至3岁的产品新人与和产品息息相关的IT从业者学习。从如何武装产品经理的基本功、产品思想和必备技能，到如何转变工作心态，再到一个成功的产品经理必须要懂得的营销和创新，本书都进行了详细地讲解和精湛地提炼。

“一个人想要学习什么或成就什么时，往往希望得到一本好书、一位良师、一个过来人的指导，而此书正是这样一本著作，望你在书中寻觅成就。”

——尹燕杰，历经用友等公司产品体系创始人之一

“这是一本让产品新手迅速入门，让产品老鸟感动流泪的书。此书不仅收录了大量产品策划、产品管理的思路、方法和工具，更深刻描写了产品人在不同阶段的心路历程与人生感悟。为产品人传道、授业、解惑！我只想说“如果早看过这本书，我会做得更好！”

——张世崑，江苏新日电动车股份有限公司产品经理

“虽然我从事市场营销、产品规划已有多年，自认不凡，但此书让我对一个完整产品部如何做好产品规划、撰写产品资料，以及如何支持市场营销及销售的工作有了更深层次的理解。它的文字清淡，并非一下子把人吸引住，却有着不知不觉深入内心的力量。原本只是想看看此书是否谈及自己的行业，不料却为作者对什么是产品经理的解析所深深折服！他是我遇见的对产品经理有着独到见解的第一位中国作者。”

——孙炎，邦美展览&展示公司（中国区）市场部经理

“作为一个 IT 程序猿，从作者开始写作到完工，我一直都密切关注这本书，并在第一时间阅读完。我深深地为作者在产品方面的丰富知识所折服，作者通过产品经理工作当中碰到的很多问题阐述了这些理论知识。以后有意转行做产品经理的程序猿，建议大家都深入读一下；即使继续做程序猿，也很有必要读读，加深对产品经理职业的认识，有利于在以后的工作中更好地跟产品经理合作！”

——程序猿–灵魂学校

Preface 1 前言一

我是非常欣赏 80 后、90 后的。两年前曾带过一个产品团队，一水儿的 80 后，他们渴望学习的精神和为人处世的老道令人非常欣赏。2013 年，我参加了几次产品经理 QQ 群的聚会后，更加欣赏 80 后、90 后了。他们获取信息和成长的方式完全是一种基于兴趣的社交活动，是为了分享和学习，而非追名逐利。大家聚在一起，碰出一个“火花”，就有人回去查找资料，有人回去做原型，有人编码，最后一起探讨怎么推广、运营。在这个过程中，每个人都有很大收获，这是一种基于兴趣和爱好的社交化学习方式，是互联网时代精神的一种具体表现。

现在选择产品经理作为职业的年轻人越来越多了，在产品经理 QQ 群里聊天的时候，经常有新入行的产品经理提一些问题，我看见了就会回答一些。他们反馈的实践效果，让我感到非常开心。在讨论产品的问题之余，也经常有人问我：有什么产品经理方面的书可以学习？这个问题让我很难回答。我也曾经看过一些产品经理写的做产品的理论和心得，看完后总觉得他们大多把产品经理定位在需求分析方面，而忽视了产品工作中更重要的方面，知识方面不够体系化，技能方面又跟实战差距比较大，对于产品经理的职业发展指导和借鉴意义不大。于是，想自己动手写一本能真正给产品经理帮助的书的想法就愈加强烈了。

产品经理的发展之路不是一成不变的，因为每个人的性格不同，产品的发展历程不同，公司的商业模式不同，产品经理的发展之路也是不同的，很多人也看过一些产品方面的书，知道很多理论，但很难把这些东西变成自己的。于是我把自己运作产品的心得体会和职场感悟剪辑成片段，采用叙事的方式把这些片段揉进一个产品经理到产品总监再到自主创业的过程中，慢慢地把理论、心得和方法告诉读者。表面看来是与其他书类似的理论体系和一些有意义的实践过程，但内在的逻辑关系和思考问题的方法与思路，却是将理论里的那些“经文”磨成细粉变成属于自已的实践经验的过程，这个过程才是最宝贵的财富。

每个产品经理都会有一些情怀，锤子科技的罗永浩就有一种“工匠”的情怀，小米手机的雷军的情怀是“青春，我们无畏前行”。而我的情怀就是能让初涉职场的人明白产品商业运作的整个过程，能对从事产品工作 3 年左右的人有实实在在的帮助，能让职场高手看后回想起自己成长的过程。所以我仔细设定了本书的人物与角色，力图完美。我在编写过程中也逐渐感觉到“工匠”和“青春无畏前行”的情怀融入到了血液里，希望读者能细心感悟和体会，并有所收获。

本书讲的是产品经理成长的过程。人生是一场精神的修行，创作过程也是一样，要不断提高自我精神修养。希望本书的每一部分都能给读者以指导，缩短从职场菜鸟到高手的成长期，那么我写这本书的目的也就达到了。

至于这本书究竟是小说，还是教科书，或是职业发展介绍，都不重要，重要的是我尽力做到了自己能做到的极致，这本书就是我的产品，我的产品经理成长之道。

林江发
2013 年 4 月 10 日

Preface 2 前言二

做产品很多年了，却依旧觉得自己是一个新兵。

不知道从什么时候开始，产品经理这个职位，突然就很火了。但同时我们也发现，很多人并没有真正了解这个职位。

在互联网上，有一些产品经理自发组织的群体，互相之间也会做一些交流。谈到工作总会听到这样的话："最近在做一个手机端"，"老板让做一个 CMS"，"最近比较忙，要写几个产品的需求文档"。给人的感觉是，现在很多公司，甚至产品经理本人，都没有把产品经理和研发团队的需求分析师区别开来，只是简单地去做功能拆分，写需求文档，跟踪功能的实现。只会做这些，还不能够说是一名完整的产品经理。甚至可以说，其实这些产品的产品经理是你们的老板，你们做的大多是产品设计师、需求分析师或者系统架构的工作，因为产品投入你不清楚，产品的风险你不承担，产品的市场你不了解，产品的运营也与你无关。

实际上，产品经理应该是最懂用户和市场需求的人，是能够带领团队一起奋斗的人，是承担责任抵御风险的人，是能给产品带来市场收益的人。产品经理可以运筹帷幄，也可以冲锋陷阵，但他绝对不能只是一颗螺丝钉，他必须是团队

的灵魂。

做产品的人是幸福的，这个世界上很多人都很难找到一份让自己满意的工作，更不要奢望从事自己喜欢的工作，而产品经理不但可以决定自己要做什么，还能够带领团队，拿到资源去实现自己的想法。对于有梦想的人来说，这是个完美的职业。同时，产品经理对于能力的要求，也注定了这是一个属于精英的职业，不可能人人都是产品经理。

所以，我们写了这本书，给每一个想用自己的梦想去改变世界的人。

宛楠

2013 年 8 月 22 日

产品经理那些事儿

Contents 目录

第一部分 产品经理的基本功——售前支持和产品资料

第二部分
产品经理的必备技能——产品研发和市场调研

第三部分
产品经理的成功之路——营销和创新

第四部分 产品经理的卓越追求——追随内心方向

第五部分 一些有用的文档

Part 1 第一部分

产品经理的基本功——售前支持和产品资料

产品经理（PM）是产品的负责人，通过驱动和影响研发人员、市场人员、销售人员、财务人员、商务人员等各部门成员，执行产品研发计划和产品营销计划，以实现产品的市场成功或财务成功。

产品经理的一个基本职责就是支持销售部门和市场部门，实现产品的市场成功或者财务成功。具体包括：支持甚至指导销售人员拿下关键的客户，支持市场部门做好产品资料的文案工作，比如产品宣传彩页的撰写、包装盒的装帧设计、广告的策划和安排。



1 从程序员到产品经理

从陈斌办公室出来，张晓龙脑中还回想着与陈斌的对话：

“晓龙，公司要设一个新的职位——产品经理，计划从各个部门抽调骨干来担任。上星期你给公司培训部做的图苑软件培训，效果非常好，培训部几个工作多年的资深服务人员都感觉收获很大。这次公司设立产品经理的职位，我和领导及其他几位部长反复沟通后，决定派你代表研发部去做这个事情，现在征求一下你的意见。”

……

“晓龙，我知道，图苑软件是你带着团队花了很大心血开发的，目前产品刚推出，业务部门并不是很了解这个产品，所以这次让你做产品经理，亲自去负责推广，我对你有信心。”

……

“晓龙，如果你做一段时间的产品经理后，感觉不顺手，想重新回来做研发，我

也可以安排。你回去好好考虑考虑，明天答复我。”

陈斌是研发部的副部长，研发部下属十多个小组，是一个近500人的研发团队。两年前，张晓龙研究生毕业后进入前方公司，就跟着陈斌做事。两年来，无论是最艰难的研发攻关，还是研发部门进行的CMMI[①]研发质量体系的评比，张晓龙都很给力。张晓龙这个组开发的模块经常被别的组拿去使用，在去年研发部各小组的CMMI评比中，张晓龙带的这个开发组得了第一名。因此，陈斌对张晓龙特别赏识，两年间，多次破格提拔他的内部职称，把加薪的资源也几乎都用到了他的身上。虽然公司执行工资保密制度，但张晓龙也很明白，自己现在的职称、薪水、权责都已经远远超过跟他同期入职的同事，所以张晓龙也觉得自己碰到了一个特别对路的领导。

然而，这已经是陈斌第二次跟张晓龙说去做产品经理的事情了。一个星期前，私下里陈斌半开玩笑地说起这件事情的时候，张晓龙是嬉笑着应付过去的：“陈老师，我才做了两年的研发，觉得挺过瘾的，我还是想再做几年的研发。”这次陈斌把他叫到办公室很正式地提起这件事情，张晓龙就不得不认真考虑了。

张晓龙坐在工位上想了半天，也没想出什么头绪来。于是打开飞鸽[②]，给王一鸣、谢朝阳、刘海欣留言说陈斌让他做产品经理，约哥几个晚上一起到公司旁边的小馆喝酒商量一下。

王一鸣、谢朝阳、刘海欣都是张晓龙的校友，也是他的死党，下班后经常在一起打拖拉机、喝酒聊天。

- 张晓龙：SE1，高级软件工程师，研发部图像处理软件开发组。
- 王一鸣：E2，软件工程师，张晓龙大学同班同学，研发部制作软件开发组。
- 谢朝阳：SE1，高级软件工程师，比张晓龙高一级的校友，研发部驱动软件开发组。
- 刘海欣：E1，软件工程师，比张晓龙低一级的校友，研发部图形软件开发组。

① CMMI：全称是Capability Maturity Model Integration，即软件能力成熟度模型集成，是由美国国防部与卡内基—梅隆大学和美国国防工业协会共同开发和研制的，其目的是帮助软件企业对软件工程过程进行管理和改进，增强开发与改进能力，从而能按时地、不超预算地开发出高质量的软件。

② 飞鸽：一种非常流行的聊天软件，可点对点传输大文件，在QQ普及前非常流行，现在依然是很多公司的内部沟通软件。

下班后，小馆，几杯燕京啤酒下去，话题自然转到了陈斌找张晓龙做产品经理的事情上。

谢朝阳说："关于调研发人员去做产品经理的事情我也听说过，我们组那几个做了五六年的开发人员都认为这是个很好的机会。研发是个青春饭，再过几年研发做不动了怎么办？要么往研发管理方面转——那是一条独木桥，很窄，大部分人都转不过去；要么往业务方面转——这次产品经理这个职位好像是新上任的、从外企空降过来的总裁搞的，做产品经理可以接触市场和销售，扩大视野。对你而言，应该是个机会。"

王一鸣接过话题："晓龙，你的性格比我外向，可以去试试。我还是喜欢做研发，踏实稳定，我们组研发的软件是公司的核心产品，销量一直不错，一时半会儿也不会有什么变化。其实，我都不知道产品经理是做什么的。"

刘海欣插话说："龙哥，去试试吧，你们组的产品和我们组的一样，都不是公司的核心产品，销售不了解产品，卖得不好还总说我们产品不行。你去做吧，产品是你带着团队做出来的，你去推广，一定会成功的。"

听完大家的意见，张晓龙思绪良久："我也不知道产品经理是做什么的，对我来说，现在这两种选择，一边是稳定的技术生涯，一边是未知的领域。如果做产品经理，相对研发人员，可能接触的人和事情会更多一些。陈斌的意思也是希望我能把我们的产品推广好，陈斌对我一直不错，这是第二次跟我提这件事情了。我之前不知道研发部这么多人都看重这个机会，陈斌把这个机会抢过来交给我，我觉得我应该顶上去，即使做不好，也可以回来继续做研发。"说着，他举起酒杯："我决定去试一试，我们以后一定会有机会合作的。来，为了这次尝试，喝一杯。"

张晓龙没想到，这杯酒后，他再也没有能够重新做程序员，而且若干年后，他会以三种不同的方式同谢朝阳、王一鸣、刘海欣合作，也会有三种不同的合作结果。

回家的路上，张晓龙思考着产品经理的事，突然想起了以前看过的一个故事：一个旅者来到一个城镇，看到这样一种奇怪的现象，死囚行刑前会有一次选择的机会：或者就地枪决，或者进入一个黑漆漆的山洞，生死由命。奇怪的是，没有一个囚犯选

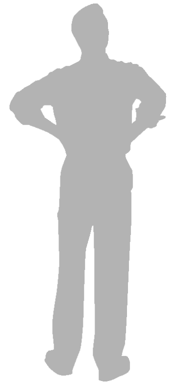
择后者。旅者问狱警山洞里是什么，狱警回答道，什么也没有，只不过是通往另一个城镇的通道罢了。虽然所有的死囚都曾在那未知的山洞前徘徊，但最后却都选择了结果最为明确的枪决。

现在，张晓龙感觉自己面临的就是类似的选择。如果继续做程序员，一方面是辜负了陈斌的培养，另一方面可能如谢朝阳说的，再过几年做研发做不动了，又没能挤上独木桥，职业生涯就会早早定格；选择做产品经理，张晓龙还是感觉有些恐惧，毕竟这对他来说是一个未知的领域。

回到家后，张晓龙在日记里写道：

"今天，我做了职业生涯的一次选择，我不知道是否正确，感觉有点恐惧，一种对未知的恐惧，对成败的未知，对前途的未知。这个世界时刻充满变数，而我却未曾知晓明天究竟会发生什么。既然选择了，那我就要努力做一个成功的产品经理！"

多年后，张晓龙再次问自己当初选择从程序员转行到产品经理对还是不对时，依然没有结论。每个人的发展道路都不一样，做了这么多年的产品经理，他已经学会了让自己不再恐惧未知的事物，而是努力去接受未知。这可能是每个人在阅历增长后都能达到的境界，也可能是多年产品工作锻炼的结果，但谁知道呢？



2 什么是产品经理——产品部的第一次会议

产品部的第一次会议就让张晓龙感受到了什么叫淡淡的火药味——即使过去了十多年，张晓龙还能清晰地回想起那次会议的情景，也就是在那一次会议上，他才第一次真正感受到，什么是产品经理。

报到的那天，产品部总监魏军与张晓龙简单寒暄过后，就对他说：“等一会儿部门一起开个会，大家讨论一下产品经理的工作职责问题。”第一次接触，魏军就让张晓龙直接体会到了销售出身的人做事的雷厉风行。

由于部门刚成立，会议是从大家的自我介绍开始的。

魏军：产品总监，技术出身，后转到销售，从分公司销售部总经理调回总部。

刘岚：产品经理，来自市场部门，拟负责公司最赚钱的产品。

吴晓昆：产品经理，来自销售部门，拟负责公司的核心产品腾飞。

张晓龙：产品经理，来自研发部门，拟负责公司的新产品图苑。

这是一次很务实的会议。魏军知道，为了解决销售部和研发部之间权责不清的问题，这次结构调整公司是下了血本的，调整力度很大。公司根据客户行业方向设立了若干事业部，实际上在各个事业部下成立产品部才是公司这次整体战略调整的重头戏。派到他手下的这些人都是原来部门的精英，从以往的业绩来看，这些人在原来领域内的能力是有保证的，而其他方面的能力是否符合产品经理的要求，还有待考查。

于是，在各人作了简单的自我介绍后，他就直奔主题，要求大家谈谈各自对产品经理的想法："大家都知道，公司新任命的总裁是从外企公司空降过来的，他对公司的业务模式进行了大的调整，建立事业部并组建产品部，从各部门抽调精兵强将担任产品经理，以产品管理的思路开展业务——这也是我们今天能够坐在这里一起开会的原因。现在部门建立了，人员到位了，各位都是各个部门的精英，请大家先谈一谈公司现有产品工作方面的问题，以及对于产品经理岗位职责的思路和想法。"

吴晓昆来自销售部门，喜欢冲锋陷阵的他首先响应领导的话题："销售部门的很多销售人员不了解产品，有些人员甚至都不怎么看产品彩页，他们最看重的是跟用户搞好关系，吃好饭喝好酒。我认为，产品经理首先要把产品的卖点和特色告诉销售人员，培训他们更好地销售我们的产品。就我自己来说，虽然准备让我负责的是公司的核心产品，但每个销售人员都知道，核心产品是基础产品，单套销售额不大，要引起销售人员的重点关注还是有些难度的。他们关注最多的是客户的大项目——这些项目有利于他们完成销售任务，因此，他们更关注客户关系。但他们对客户的业务理解就要差一些了，一旦需要了解技术细节的时候，就需要叫上技术人员，技术支持成本很高。从这个角度考虑，产品经理应该把售前工作做得再完善一些。"

吴晓昆看了一下张晓龙，接着说："有些销售还反映，用户提一个需求，研发人员好长时间不改，我不知道这样的问题怎么解决?"

实际上这是个老生常谈的问题，很多IT企业都存在这样的问题，这不是一朝一夕能解决的，只是突然被问到，张晓龙一时不知该如何回答。

市场部出身的刘岚看在眼里，也想倒一倒自己的苦水，于是她接过吴晓昆的话题："我也说说市场部在产品方面遇到的问题，大家帮我分析一下该怎么解决。市场部每年都要做产品彩页，彩页里的内容大多要找与产品对应的研发部来拟，市场部再根据研发部提供的内容进行修改。但是研发部写的东西，要么是罗列很多技术参数，要么就是把功能操作写得特别复杂。像我负责的产品，属于公司的知名产品，市场人员和客户都知道产品是做什么的，还好办些。但对于有些新推出的产品，技术人员写出来的东西，市场部看着都晕，根本不知道适用于哪些客户，更别说回答客户看完彩页以后提出的问题了。这样的彩页发出去，根本起不到市场宣传的作用，这个问题必须得到解决。"

说到这里，刘岚稍微停了一下，看大家没有打断她的意思，就继续说道："关于产品经理的工作，我认为一方面产品经理应该先根据客户的实际需求和理解能力，把产品彩页、产品宣传稿、用户使用评论稿、成功案例等市场宣传资料准备好。另一方面，市场部每年除了做公司形象广告外，也要打一些产品广告，参加一些展览会。每次产品的广告设计和展板设计都必须要公司级领导确认，领导负责的事情多，并没有精力仔细研究设计内容，这部分工作今后是不是可以让产品经理来负责把关以提升效率呢？"

张晓龙听着刘岚侃侃而谈，心想他们两个人真是精英啊，不但能说，而且说得头头是道，这点自己真是差远了，却完全没有意识到大家的矛头都指向了他之前所在的研发部。

刘岚讲完了，从大家注视的目光中，张晓龙才意识到，销售和市场遇到的产品问题好像都跟研发部有很大的关系。作为研发部的代表，他需要拿出解决问题的方法，可是以他现在的能力，这些问题哪是他能解决的了的呢？可是又不能不给回应，张晓龙只好硬着头皮说："刚听了各位同事的发言，收获很大，我刚刚从研发部调过来，对产品销售和推广不熟悉，以后我一定多向大家学习取经。工作思路谈不上，我先来说说我从研发的角度看到的产品问题，请大家指教。我以前是图苑的开发人员，我们开发完这个产品后，发现市场的销售情况并不乐观，可我们当初很多功能都是在用户的直接指导下开发的。现在出现这样的情况，研发部的领导也在问，究竟是产品开发不好，还是销售能力不行，到底是什么原因？另外一个时常出现的问题是，销售人员反馈的用户需求不一致，经常是甲用户提出一个需求，乙用户却提出一个完全相反的需求，

销售直接反馈回来，研发部门都不知道听谁的——这个问题困扰了我好久，大家看看，怎么才能解决。”张晓龙说完，朝吴晓昆和刘岚笑了笑，表达了一下同事之间的善意。

魏军接过话题：“大家说得都非常好，我顺着晓龙刚才的问题说下去，以前公司没有产品部，产品卖得不好，要么是研发部说销售策略不力，要么是销售部说研发部开发的产品不行，这个问题这么多年在公司一直无解，现在彻底有解了——如果再有问题，研发部和销售部肯定统一口径——产品部没做好。”

没有得到想象中的哄堂大笑，甚至连一丝微笑都没有，魏军停顿了一下，感觉大家的表情有点凝重，接着说道：“总裁给我推荐了一本《产品经理的第一本书》，我觉得不错，就多买了几本准备送给大家，会后大家来我这里拿一下，希望大家抽空好好学习一下。这几天，我一直在思考产品部在公司的定位问题。公司很看重我们，同样也会给我们很高的期望。我想我们的首要目的是要保证各自负责的产品销售相对于从前有一个比较明显的提升——这也是产品部的基本价值所在，做到了这点，才能得到研发部和销售部的认可。另外，公司以前的产品管理散落在各个环节，导致产品只有销售，而没有营销，所以就像吴晓昆和刘岚说的一样，我们要组织各自产品的营销活动，支持销售部和市场部的工作。最后一点就是加强市场信息的收集，重视用户反馈，用数据来指导产品研发和销售，保证研发的产品对路好销。对路是指产品贴近市场和用户的需求及发展趋势，得到用户的认可；好销是指产品卖点突出，容易达成销售，从而实现产品的财务成功。当然了，最后这一点要求比较高，在公司目前的组织架构下，产品部没有这个权限，但我们可以一步步来。”魏军好像找到了点感觉，看着认真听着他说的3个下属，接着说道：“前面讲的是我对产品部工作的一些思考，但目前最主要的是，我们要迅速让公司的其他部门看到产品部工作的效果，所以大家在最近一段时间要做好的工作主要有以下几点。

- 产品资料的梳理，包括产品彩页、成功案例及销售手册；
- 已发布产品生产过程的梳理，产品包装盒及加密锁等流程的梳理；
- 分公司销售的培训与售前支持，提升各自负责的产品的销售业绩。

作为部门领导，我要做的事情是：

- 向公司领导申请，请外面的专家做一次产品营销知识方面的培训；
- 与研发部、销售部、市场部的相关领导沟通，梳理工作接口，明确职责划分和工作流程，公司第一次成立产品部，很多接口需要沟通确定。

会议结束后，除了刚才的任务，大家还要根据自己的情况，多想想怎么开展产品经理的工作，鼓励大家多在一起讨论，互相学习。散会。”

回到办公桌前，张晓龙对魏军刚才在产品部的第一次会议上的发言思路敬佩不已。第一，明确了产品部对公司的价值就是让公司的产品利益最大化；第二，指明了部门的发展方向，朝以产品为中心的架构逐步过渡；第三，不去讨论应该做什么，而是现在就开始做，以及做哪些事情能迅速看到成立产品部给公司带来的改变（产品资料的改变与销售支持带来的业绩变化）；第四，找领导要资源，理顺和兄弟部门之间的关系，明确接口和流程。

下班的路上，张晓龙想着会议上魏军、吴晓昆、刘岚的话，感觉到了淡淡的火药味和魏军传递过来的压力：

- 如果产品部做得不好，就要承担来自研发部和销售部的双重压力；
- 公司的资源是有限的，产品部各个产品经理之间在某种程度上也是一种竞争关系——争夺公司内部的销售资源、市场资源和研发资源；
- 不管公司的体系和流程如何，都要努力做得让产品资料更吸引人，获得各部门和客户的认可，虽然评判的标准各异，但让产品销售数量有明显的增长，是实打实的硬指标。这些标准和硬指标的压力是无形地渗透到每天的工作中的。

张晓龙甩了甩脑袋，想起魏军今天留的任务，图苑的彩页当初就是自己做研发时写的，基本属于刘岚说的那种罗列参数的类型，该怎么修改呢？张晓龙决定明天找刘岚好好请教一下产品资料撰写的学问。

9年后，当张晓龙自己开始组建产品经理团队的时候，他对产品经理的认识是：产品经理是产品的负责人，通过**驱动**和**影响**研发人员、市场人员、销售人员、财务人员、商务人员等各个跨部门的成员，执行**产品研发计划**和**产品营销计划**，来实现产品的**市场成功**或**财务成功**。



3 产品经理的基本功——产品文案的撰写

邮件早就处理完了，现在张晓龙面前摆满了彩页，有图苑的、公司其他产品的，还有一些外企的产品的，翻来覆去看了半天，也没看出个门道来。他感觉这些彩页确实有一些不同，有的技术参数写得多一些，有的页面做得的确漂亮一些，但就是弄不清究竟差别在哪里，怎么才算是好的资料呢，不都是产品介绍吗？

转头看了看，刘岚还在打电话，看来一时半会儿还腾不出空。吴晓昆跟自己一样，面前也堆了一大堆产品的彩页，正在那儿举棋不定呢，一会儿拿起这个，一会儿放下那个，偶尔还举起来透过窗户看一看，仿佛能从太阳那里得到启示，他也是一副愁眉苦脸的样子。

张晓龙等着向刘岚请教彩页的事情呢，可是刘岚自打进办公室电话就没断过，听着好像有设计公司，有印刷厂，还有分公司的销售同事，估计产品资料这工作已经走

在他和吴晓昆前面了。

张晓龙走到吴晓昆身边："昆哥，你也犯愁呢？"

吴晓昆摆了摆手里的产品彩页说："这产品的彩页我以前都没有认真看过，现在要我来写这个，还要有明显的提升，能不发愁吗？"

张晓龙苦笑一下，说："是啊，我也是一点思路都没有，昨天刘岚开会的时候说得好像挺有感觉的，请教请教她呗。"

刘岚这时候刚好放下电话，听到他们提起她，笑着说："呵，趁我打电话，就在后面编排我呢，哪能随便教啊，你们得请客啊。"

张晓龙笑了："你就欺负研发出身的我老实吧。请客没问题啊，今天中午就行，不过不能随便请啊，得看教学效果。教得好下馆子，教得不好工作餐，现在你就给我们说说产品资料的事情呗。"

"那我就随便说说吧，"看着张晓龙期盼的眼神，刘岚也想顺便展现一下自己的实力，"**产品资料，首先要明确它的基本作用，它是给用户看的，是为了让用户看完后购买我们的产品，而不是炫耀技术自我满足给自己看的**。所以说呢，产品资料一定要强调产品的卖点，卖点是为展示产品的特点、优点而提炼的语言和演示。卖点提炼后，还要找到容易被用户接受的差异化的概念或语言，并以一种丰满有力的、能迅速抓住用户注意力的形式准确地展现给用户，引起用户购买的兴趣。"看着吴晓昆和张晓龙聚精会神的样子，刘岚顿了顿，卖了个关子，"那么，怎么才能写好产品资料呢？"

张晓龙忍不住："继续，继续。"

刘岚喝了口茶说："那咱今天中午是下馆子啊，还是工作餐啊？"

张晓龙笑了："公司旁边小竹林的水煮鱼如何？"

刘岚喜道："真的？水煮鱼可是我的最爱，那我接着说了啊，咱们先说好，不管我一会儿讲得好不好，中午都得吃水煮鱼啊。"

吴晓昆也忍不住了："赶紧说啊，不就一顿饭嘛。你要是讲得好，咱吃两顿，今

天中午晓龙请客，明天中午我请。”

刘岚被吴晓昆夸得有了兴趣，打开了话匣子：“要写好产品资料，需要注意如下几点。

“**第一点，使用用户的语言**。使用用户的语言是一种沟通的技巧，产品资料本身也是一种沟通，是用户阅读产品资料时，用户和产品之间的沟通，所以必须得用客户听得懂的语言去沟通。软件产品虽然涉及各种各样的技术和功能，但生僻晦涩的专业术语只会让产品离用户越来越远。有个笑话说得很好：IT销售员走进一家略有规模的连锁餐饮店，问老板：‘你们需要客户端吗？’老板羞涩地回答：‘一般都是伙计端，实在忙不过来时才需要客户自己端。’”

张晓龙尴尬地笑了笑，心想，如果是他自己，十有八九也会这么问的。

刘岚没有注意到晓龙的尴尬，接着说：“据说唐代大诗人白居易每次写完诗后，都会拿给一个老妇人读，看她是否能听明白。老妇人听明白了，他就留用，否则就反复修改。其实我们将产品资料写完后，也可以采用这个方法。把你写的文案给不了解产品的朋友或家人看看，然后请他们说出产品的特点，如果他们看完后能说出你想表达的特点来，就算是比较好的文案了。就咱们现在的情况而言，咱们三个人写好的资料，互相换着看，如果都能够看懂，就基本没有问题了。”

“**第二点，忌用空洞华丽的词汇**。写产品资料不是写优美的散文，我们经常发现一些产品资料里通篇都充斥着‘统一的’、‘强大的’、‘可扩展的’、‘彻底提升’、‘大幅提高’、‘持续完善’、‘闪亮登场’、‘隆重推出’等词语，如果我是用户，在读这样的产品资料的时候，我的感觉是被空洞的、声嘶力竭的叫卖所淹没。用户需要花费大量的时间，搞清楚大量的缩略语，剔除掉大量修饰的文字和夸张的言辞，才可能获得一点点真正有用的东西。甚至还会让用户产生这样的感觉，产品资料在不断掩饰着内在的虚弱，遮盖着‘产品到底是什么’、‘怎么样’这样一些基本的问题。”

刘岚打开电脑，调出了几个文件，说：“我这儿有个例子，咱们对比一下这两段产品简介，看看差别。”

初　　稿	修 改 稿
经过近5年的卧薪尝胆，新一代的×××产品横空出世！全新的界面风格，全新的操作体验，全新的创意功能，全面提升的性能，全面的安全保证，在延续经典的同时，创新地增加了很多令人耳目一新的功能及特性，让每个使用者都爱不释手，为之折服	××产品是××公司继××产品之后推出的新一代的×××产品，除了继承了××产品规范、高效的特点以外，还直接导入Word里的版式和数学公式并可进行编辑，提升科技版式处理效率3倍以上，图形图像的显示效率提升了30%，支持直接输出PDF

刘岚解释道："在这个表中左边初稿的文字文采很华丽，看上去很美，但是有一个致命的问题——换了任何一个产品，都可以这么描述。用户读完后，也不知道产品究竟对他有什么好处。而右边的修改稿呢？用户读完后，一下子就能了解产品对自己的价值。如果其中的一两点触动了用户，尤其是老用户，他们也许就会有进一步了解或者购买的想法，这样产品才能形成销售。"

晓龙和吴晓昆边听边不住点头，刘岚调出了另一个文档继续讲解。

"**第三点，用数字说话**。数字代表的是精确、权威、客观和专业。数字往往能以一种丰满有力的、有冲击力的方式迅速准确地抓住用户的注意力。这个表是两个词典软件的产品介绍对比，我们感受一下。"

如果你身边有从事专业翻译工作的，看看他们的桌子上面，一定会有好几本厚厚的字典。但毕竟使用字典查阅单词太费劲了，而如果借助"××词典"，所有的一切都将变得轻松、快捷	总计200 000 000（两亿）多字，专业词条多达600万。增补并修正了6.5万条最新词汇，进一步增加了5万条实用例句，修订总量超过20%，一举突破了任何一本传统词典的词汇容量和内容解释。内容包括8本久享盛誉的英汉、汉英及汉语词典和27套自然科学及社会科学专业词库

"大家思考一下这两段文字给用户的冲击力和印象，一定是右边的那个让人印象更深刻些，虽然我们可能记不住那些数字，但明显右边的产品更权威和专业。"

张晓龙插了一句话："数据是很重要，但数据从哪来呢？有些产品性能上的提升

只是一种感觉或者说原理性的东西，怎么量化呢？”

刘岚说：“这个问题问得好，数据当然从研发的过程中来，很多数据都来自研发的需求文档和测试报告，还有一些数据来自于客户的感觉，让客户估算一下效率提升了多少，数据是多少无所谓，但要尽量体现为数据，因为那样会显得更真实和权威。把这些数据充实到你的产品文案里就好了。记住，数据一定要尽可能贴近事实，不能胡编乱造。”

刘岚喝了口水，接着往下说：“**第四点，多用形象的比喻，一图胜千文**。在文案中增加图片，会增强视觉冲击力，我们的眼睛对色彩艳丽的图片的喜爱程度要远胜于枯燥的文字。图片也能够把一些复杂的概念和逻辑表达得很清楚。”

刘岚说到这里，看了看张晓龙和吴晓昆，问道：“你们是否有过这样的经历，要解释一个复杂的概念给别人，不管怎么说明对方还是一头雾水。”

张晓龙说：“是啊，开发与客户沟通的时候，有些问题就是说不清楚的。遇到这种情况，我们一般就画个原型图，再看着图讨论，客户一下子就明白了。”

吴晓昆也说：“我刚来公司向销售部领导汇报业务的时候，用了若干张表格，领导总是觉得不直观，后来我改用柱状图和饼图来反映业绩和市场份额的变化，领导就满意多了。”

张晓龙觉得学到了不少东西，对魏军安排的任务终于有点思路了，于是毫不掩饰地称赞刘岚：“听你一说，茅塞顿开，恍然大悟啊，刘岚你真是太厉害了，一个产品资料的撰写就说了这么四点，而且每点都说得那么好，佩服佩服。”

刘岚得意地笑了笑，说：“我才只说了四点呢，这四点都只是一些注意事项和技巧，最关键的一点我还没有说呢，产品资料撰写最重要的一点就是……”刘岚故意拖长了声音，马晓昆和张晓龙都竖起了耳朵。

刘岚接着说了下去：“**第五点，从用户的角度出发**。”

“从用户的角度出发，这句话包含三方面的意思，”刘岚列举道，“第一，用用户的语言思考，来介绍产品功能里的卖点，把卖点展现给用户，这是第一点已经说过的，

是最基本的层次。第二，用用户的方式思考：不是强调‘我们的产品能做什么’而是‘我们的产品能帮你做什么’、‘我们这个卖点解决用户什么问题，对用户的价值在什么地方’，这方面需要我们多了解用户，其实是解决用户为什么要买你产品的问题，如果这在产品文案里能体现出来，那样就更能打动用户了。”

刘岚又从电脑里调出一个文档给他们两个人看：“你们看看这两个产品介绍的对比文档。”

产品介绍一	产品介绍二
×××率先实现了从ERP到“软件+云服务”的跨越，用先进技术为成长型企业构建出集“精细管理、产业链协同、云服务”于一体的管理与电子商务平台。通过“软件+云服务”的模式，×××可以让企业管理者管理更轻松、经营更敏捷、决策更智慧、协同更紧密、应用更时尚	×××帮助企业规范业务流程、降低管理成本，丰富的经营决策报表助企业实现信息化的最大价值。×××覆盖中小型企业管理的六大关键环节，助你管控和优化业务的方方面面。过去的6年，数十万的客户使用×××，提升了企业的管理能力，控制了经营成本，取得了良好的发展与成功

刘岚分析道：“左边的产品介绍一直在说云服务，但一直没能说出云服务究竟能解决用户什么问题。用户关心的不是你采用了什么架构和技术，而是关心采用这个架构给自己带来的实际好处，而且那些‘更轻松、更敏捷、更智慧、更紧密、更时尚’这样的话语除了让人感觉有点忽悠外，没有体现出对用户的实际价值。其实这两个产品介绍都试图用了FAB[Feature（功能特点）、Advantage（优点优势）、Benefit（好处益处）]原则，但明显右边的说明比左边的更贴近用户需求。”

“第三，用用户阅读的方式思考。前面说了，产品资料是一种对话，是产品与用户之间的对话，用户除了要了解产品对我的价值、产品的卖点及功能特点外，还可能想知道，有谁用过这个产品，能不能去参观，我可以从哪里了解更多信息，或者找谁去购买……要回答用户这些问题，就需要知道我们产品资料的内容和结构。对比一下很多公司的产品宣传资料，你们就会发现产品宣传资料之间的差距，比如我们看看下面这两份产品资料的组织结构。”

刘岚又调出了另一份产品文案。

产品文案结构一	产品文案结构二
一、产品概述	一、产品概述
二、产品功能特点	二、对客户的价值
三、产品优势	三、客户案例及用户点评
四、建议配置	四、系统要求
五、购买与咨询	五、购买与咨询

“表里面这两种结构都是我们比较常见的产品文案结构，左边的产品文案结构是典型的按照产品推销的方式组织的，右边的则是遵循从用户的角度出发的原则来组织的结构。尤其是对比两种结构的第二点——左边是产品功能特点，右边是对客户的价值，虽然看上去只是细微的变化，但给阅读产品资料的人的信息和感受是不一样的。如果再多注意前面我们说过的一些细节，累加起来的效果已经足够让客户对不同的产品资料产生差异性的反馈，”（张晓龙过了很久以后，制定产品价格的时候才明白这之间真正的差异）刘岚总结道，“这也就是我最初说的，**产品资料是给用户看的，是为了让用户看完后购买我们的产品，而不是炫耀技术来实现自我满足、自我陶醉的。**”刘岚说完，看着像小学生一样认真听讲的张晓龙笑了笑。

张晓龙说：“刘岚，你太酷了，如果我是市场部的领导，一定不舍得让你离开市场部。”刘岚没有接茬，站起来看了看办公室四周，整个办公区都已经没什么人了，她指了指自己的手表对晓龙说：“该吃饭了哟，说好的，小竹林的水煮鱼。”吴晓昆也说：“走，走，吃饭去，边吃边说。”

小竹林餐馆，空气中弥漫着一种诱人的香味，水煮鱼还要一会儿才能端上来，这个时间伙计足够多，暂时是不需要“客户端”的。

吴晓昆给每个人都倒上了一杯水，回到座位上，转过头面向晓龙，语重心长地对他说：“哥们，刚才在办公室里，你问市场部的领导怎么舍得让刘岚离开市场部，说这种话要注意点场合啊，办公室里人多嘴杂，刘岚不管怎么回答，都有可能传到市场部领导的耳朵里，万一引起矛盾就不好了。”

张晓龙一惊，想了想还真是那么回事。吴晓昆点到为止，已经开始和刘岚聊天了：

"刘岚，你上午讲得真不错，我做了3年销售，资料也看了不少，还是头一次听到这么专业的分析。"

张晓龙因为刚刚唐突的问话有点不好意思，说："刘岚，刚才真的很抱歉，你让我收获很大，本来都不知道怎么完成魏总布置的产品资料任务，听完你讲的，我就知道怎么动手了。另外，产品资料除了彩页的写法以外，还有什么东东呢？"

刘岚说："你太客气了，咱们产品部新成立，各位都是响应总裁的号召从各个部门抽调的精英，我在市场部工作了4年，在产品资料这方面有点心得体会而已。听说晓龙你在研发部门不到两年就做到了SE1的职位，真是非常厉害了。我相信大家也都和我一样，从熟悉的岗位转到一个新的岗位，内心多多少少是有点坎坷的，但既然大家有缘在一起工作，我们就精诚合作，共同进退吧，既是对部门负责，也是对我们自己负责。"

说着刘岚举起茶杯，说："我以茶代酒，敬两位一杯。"晓龙和吴晓昆也举起茶杯，三人郑重其事地碰杯，喝了口茶水。

刘岚接着说："至于产品资料，除了彩页以外，还有一种叫新闻稿，写法跟彩页是不太一样的。"

张晓龙问："在我的印象中，新闻稿一般都是公司新闻，比如参加什么展览会啊，领导发表讲话啊什么的，产品怎么也要写新闻稿呢？"

刘岚说："产品新闻稿，就是新产品发布时提供给媒体的稿子呗，我们公司和行业内一些期刊社关系非常好，每年都会在这些行业杂志上投入大量资源，你们可以看到，这些行业期刊上几乎每期都有我们的硬广告。其实杂志社的编辑也希望有一些行业信息来源，新闻稿篇幅不大，如果我们提供新闻稿的话，就省去了他们自己采访写稿的工作，他们一般都会给免费刊登；而且我们每年投入很多广告费用，期刊社每年也会免费赠送几篇软文的版面。但是我们市场部以前只是负责公司级别的新闻稿，基本上没有刊登过产品新闻稿和软文。"

吴晓昆接过话题说："那这么好的资源不是白白浪费了呀，那些行业期刊社刊登后，会转发到很多行业网站的，会有很多用户看到的，这些资源浪费了真可惜。"

张晓龙说："现在公司成立了产品部，既然资源是现成的，我们可以在这方面做做事情啊，刘岚，能说说新闻稿和产品软文是怎么个写法吗？"

刘岚笑了："你当我什么都会啊，软文可以是应用心得，也可以是产品介绍，其实与宣传彩页的注意要点差不多，只是标题需要注意一下，标题要更有吸引力。至于新闻稿，市场部负责广告的王琳比较在行，估计过两天她就会主动找我们了。"

正说着，水煮鱼端上来了。

吃完饭，回到公司，张晓龙再拿起桌子上那一堆彩页的时候，脉络一下子就非常清晰了。哪些彩页的内容和结构好，哪些有点差距，哪些做得比较差，一目了然。对于手头的工作，张晓龙也有了思路，结合做研发时调研工作的记录，回想用户谈到的感受和建议，很快，一份产品文案初稿就准备好了。

下班前，张晓龙想起今天的收获，在博客里写下了如下一段话：

"公司没有产品部的时候，各个部门的资源都是围绕着部门领导的指挥棒转的，这导致有些公共资源[①]被白白地浪费掉了，而产品经理会关注整个产品从设计、研发到送达客户手中的每个环节和细节，充分利用资源，从而实现公司产品的利益最大化。

"从这点来说，做产品经理与做程序员有共通之处，都是发现问题、解决问题，所不同的是程序员是解决产品技术方面的问题，与机器打交道，研发出产品；而产品经理是解决商业运作方面的问题，与人和商业流程打交道，实现产品利益的最大化。"

张晓龙写到这里好像找到了点产品经理的感觉，想了想今天吴晓昆的提醒，接着写道：

"正因为产品经理是与人和商业流程打交道，所以产品经理在说话时更要注意场合、对象、技巧、方式和方法。切记！切记！！！"

① 其实互联网就是最大的免费资源，有QQ群、百度百科、百度知道、微博、各种论坛等，不利用就是一种浪费。

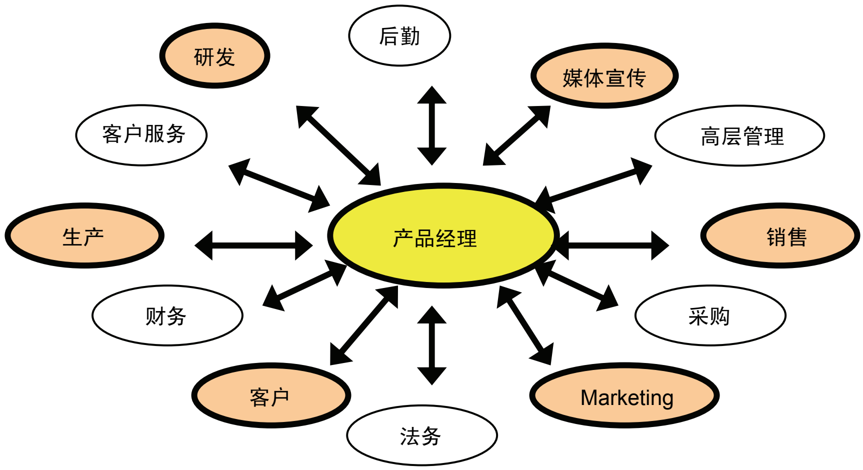
一般来说，外企的产品研发部门都设立在国外，国内的产品人员一般都只负责产品推广，所以对于产品推广相关职位的叫法不太一样，有的外企叫应用工程师（Application Engineer），有的外企叫行业销售（Industry Sales）。4年后，张晓龙成为了阿道公司中国区唯一的资深应用工程师，吴晓昆成为了水果公司的资深行业销售。后来，两人在聚会的时候，感觉自身能力提升最多、最快的时候，就是当年在前方公司共事时，产品部成立最初的那一两年，大家一起交流、沟通、学习，适度的竞争，那种你追我赶、互相帮助、共同进步的氛围，那种合作与默契的感觉，那种能清晰感受到自己进步的欣喜的感觉，都是无与伦比的。

对于互联网产品来说，网页本身就是互联网产品的产品资料，所以产品文案的撰写本身就体现在网页本身的文案上，怎么让用户更容易理解、更好用，其道理与本章讲的内容是一样的。



4 产品经理的跨职能角色
——产品部的第二次会议

周四下午，魏军带着愉悦的神情走进办公室，对刘岚、吴晓昆、张晓龙说："你们过来一下，到会议室开个会。"张晓龙拿着笔记本跟着魏军走进会议室，看着魏军高兴的样子，觉得是有什么好事情发生了。大家在会议室落座后，魏军高兴地对大家说："各位，这批产品彩页印刷出来后，公司领导非常满意，感觉比以前的产品资料质量都高一些，大家辛苦了。我跟大家通报一下我这段时间跟各个部门的领导沟通的情况，我们部门与其他部门的工作方式和方法基本已经确定，大家来看一下。"说着，魏军在会议室的白板上画了一张图。



张晓龙感觉这张图有点熟悉，仿佛在哪儿看过，魏军接着说："首先我们要和销售部门搞好关系，无论如何，公司领导最终看的是效果，是销售产生的业绩，所以与销售部门的配合是最重要的。"

魏军在白板上写下：**与销售部的合作方式**。

(1) 协助销售人员实行公司产品的目标（不是销售人员自己的目标），例如协助销售人员拜访客户，协助销售建立用户的信赖感。

(2) 对销售人员进行产品知识培训，把了解到的用户需求与产品功能进行匹配并传授给销售人员。产品经理需要为每个产品准备一套销售培训的PPT，必要时要准备考题。

魏军强调："现在销售人员对于产品的理解参差不齐，很多销售都不知道产品是干什么的就给用户推荐，这个问题必须得到解决。"

(3) 给销售人员提供标准的用户产品解决方案或者PPT产品介绍。

魏军解释道："以前销售人员总是在产品彩页的基础上加上自己的理解，直接修改后就发给用户，结果等合同签回来了，研发人员才发现，有些功能根本实现不了。"

魏军继续说道："现在公司只有ERP系统，没有CRM系统，所以我们要与销售部的人员沟通，销售部每个星期（有的部门是每个月）都会有一个销售预测的表格，大

家从这些表格中摘出与自己相关的信息，与前方销售沟通，做出产品的销售预测来，最好把实现的概率也估算出来。所以，同销售部门合作还要注意第四点……”

(4) 与销售人员沟通，收集销售反馈的问题，协调生产研发部门解决，了解市场信息。

魏军总结：“以上四点，就是我们与销售部门的关系。”

吴晓昆听到这儿，插了一句：“魏总，打断一下，我有一个疑问，我们每个人要面对全国近30个分公司的销售人员，支持他们的客户，这样我们能照顾得来吗？”

魏军：“这个问题问得非常好，如果要照顾销售人员的每个客户，我们当然忙不过来，我们应该选择那些关键或重要的客户来支持，比如每个省的行业内数一数二的客户，或者是竞争对手的关键客户。”魏军停顿了一下，看没有人提出问题，就在白板上写下另一个标题：**与研发部门的合作方式**。

(1) 产品部负责新产品、新版本的立项工作。

(2) 产品部负责《市场分析报告》和《立项申请》的撰写。

魏军说道：“研发部是仅次于销售部的重要部门，我与研发部领导沟通后，决定以后事业部新产品、新版本的立项工作均由产品部发起。基于软件工程，根据CMMI质量体系要求，研发部门有一套研发管理的流程，产品立项的时候主要需要提交两个文档，一个是《市场分析报告》，另一个是《立项申请》。这两个文档具体该如何撰写，一会儿我与研发部的CMMI小组沟通一下，约个时间两个部门一起确定下工作方式和流程。”

魏军整理了一下思路，接着说道：“前面说了产品经理需要打交道的最重要的两个部门的情况，在配合中，非常重要的一点就是对客户和市场的了解，这是我们在销售人员心中建立威信的基础，也是我们驱动研发立项的基本要求，所以大家平时一定要多注意收集行业信息，多拜访行业典型客户，与重要客户保持经常性的沟通。下面说说我们与市场部的配合，这也是我们日常工作的一部分。”

市场部门的相关职能

写下这个标题以后，魏军有些无奈地谈道：“事业部今年的市场经费计划已经确

定了，只是整体在去年的基础上有一定比例的增长，费用没有具体落实到产品上。希望大家通过一年的努力，明年能提出各自负责产品的市场预算，今年市场部会在预算内进行动态的调整，在广告费、展览会上的具体安排都会听取各位的意见，下星期市场部的王琳会与大家商量广告和展览会等方面的事情，大家回去思考一下自己产品今年的市场活动如何开展。”

关于市场活动与产品营销计划，国内的企业一直不如外企做得好。只有互联网企业因为自己要运营网站才算是触及了营销计划的部分，但更科学和完整的营销计划的制订方法，张晓龙是在几年后到了阿道公司，看了老外的产品营销计划才真正了解并应用的。

魏军又写下了几个标题，说：“下面几个方向都是公司内部流程配合的工作，主要是对现有流程进行优化，尝试新的配合方式，我快一点给大家介绍一下。”

与财务和商务部门的职能配合

魏军说：“我已经与财务和商务部门沟通好了，在ERP系统里，产品部每个人新增加一个权限，可查看部门负责的所有产品的销售情况，你们了解各个区域的业绩情况后，就可以更有效地根据产品的市场情况，作出相应的调整和安排，如果在ERP使用上有什么问题，你们可以直接与财务和商务部门的人联系。”

与生产和采购部门的职能配合

魏军说：“我们负责的是软件产品，产品包装盒里所有物料的生产调配都由生产部的高小娟负责，以后，产品的外包装和内置物料内容，比如产品说明书、光盘的盘面设计，都是我们部门确认把关后交付生产部门。另外，我们还要进行销售数据预测，每个月给生产部门提交产品生产计划，让产品的库存和物料的库存维持在一个合理的状态。”

与法务和知识产权部门的配合

“产品的销售合同、服务合同、软件许可协议等涉及法律方面问题的，签署前需要得到法务部的确认。有些工作，例如软件退税、软件著作权登记，在操作时也需要

得到法务部的支持。”

与客户服务部门的配合

“与客服中心的同事保持沟通，收集客户对我们产品的建议和反馈。同时将最新的产品信息提供给客户服务部门。”

张晓龙听着魏军的讲话，随着信息越来越多，注意力也没有开始那么集中了，心里暗暗琢磨，咋这么多事情要做啊。

魏军一下子说了这么多，注意到几个下属听得也没有最初那么用心了，心想今天到这里也就差不多了，再说下去恐怕也没什么效果，于是停顿了一下安慰道：“产品管理也是第一次在公司引入，这是我最近两个星期与各个部门沟通交流的情况，做一个成功的产品经理确实不容易，所以有些人说产品经理是CEO的前身。”

吴晓昆趁着魏军说话停顿的时候接过话来：“魏总，今天听您这么一说，我都怀疑我们几个能不能做好这个产品经理了，不是所有的人都能成为CEO的，我们几个平时也经常一起交流沟通学习，但您说的很多东西我们之前都没有接触过，底子薄啊。”

魏军说：“这就是我今天要说的第二件事情，这个周末，我跟总裁申请了两天的培训，地点在邮电疗养院，第一天的培训主题是“怎么做演讲”，这在我们给客户介绍产品、产品立项的时候都会经常用到。第二天的培训主题是“有效的市场营销”，这也是我们做产品经理必须掌握的。这次培训对于大家来说是个很好的学习机会。公司很重视产品部的建设，这两天的培训也投入了很多资金，只是需要大家牺牲周末休息的时间了。”

回到座位上，刘岚说：“哎，这周末和朋友去西单逛街的计划又泡汤了。”

张晓龙仔细想了想刚才会议的内容，总结了产品经理最主要的两个职责。

- 从销售、客服、客户那里了解市场需求和趋势，综合分析产品需求，明确产品的发展方向立项开发。
- 负责产品营销的整个过程，保证产品的市场成功，具体表现在销售支持、市场

营销等方面。

产品经理是一个实践性很强的岗位，9年后，张晓龙在自己组建产品团队的时候，也画了一张图。



他指着这张图对他的产品经理团队说："作为一名产品经理，你要懂产品，要懂用户和市场，齿轮就是你所要了解的方法，也就是商业流程运作的方法，产品经理要让各种锯齿咬合得很顺畅，让产品从研发到交付用户使用的过程中没有障碍。"



5 产品经理的演讲能力
——金明的培训笔记一

培训的讲师叫金明，一个看起来干练并且很有精神的老头。从资料上的讲师介绍来看，这个人相当牛，在IT行业25年，在很多知名的大型跨国IT企业和咨询公司都待过，还做过其中一些企业的副总裁、中国区的执行总裁，但张晓龙现在心里琢磨的是讲师介绍里的最后一句话：

把自己多年实践得到的经验与大家共享，是金先生最大的心愿。

在张晓龙还在思考这句话背后的真意的时候，培训开始了，这是张晓龙第一次参加这种高端的培训。参加培训的除了他们3个，还有另外3个事业部产品部门的人，总共15个人。金明把这15个人随机分成了3组，每组5个人，然后说："产品经理不管是对内部的产品立项或者工作述职/总结，还是对外部的用户或者市场（例如发布会、展览会）介绍产品，首先要掌握的就是演讲能力和沟通能力。在外企，演讲Presentation

通常翻译成简报，俗称“喷”。为了这两天有更好的培训效果，请抛开你们在公司中的人际关系，记住，你们只属于现在的团队，每天我会根据3个团队的表现分别做点评。”

直到工作多年后，当张晓龙身边的一些朋友也成为了专职的培训师后，张晓龙才明白这行业的一些基本的门道。基于文化和国情，国人甚至外籍华裔在外企到了一个高位后，就会遇到职业发展的天花板，上升无望。所以，其中有一部分人就会转做自由职业——高端职业培训师，将自己多年的工作经验和在外企所掌握的知识传递给有需求的企业，以帮助提升企业效能。这也就是金明资料里写的“把自己多年实践得到的经验与大家共享”，所以这些培训讲师的培训费会很贵，但的确很值。在培训行业，讲师一般都会采用这种分组的模式，一方面讲师是按照讲课时间收费的，分组后，讲师扮演教练的角色，让学员自发进行各种讨论和沟通，学员会领悟得比较深刻，时间也很容易过去。另一方面，由于讲师更多地是充当教练的角色，分组后就可以“发动群众斗群众”，让小组之间互相评比点评，教练这时就充当了裁判的职位，这样也可以维护讲师的权威性。

第一天的培训内容很丰富，回到家以后，晓龙把一天的心得笔记整理如下。

PPT的准备

PPT是有结构的，结构表述的是演讲人讲述问题的思路和方法，但实际中，我们却经常会发现一些PPT没有结构。如果主讲人的逻辑思路比较特别，听众就会经常不明白主讲人在讲哪一部分的内容，内容和PPT的关系是什么，甚至在讲座结束时，主讲人要传达给观众的信息已经支离破碎，没有给听众留下任何印象。所以，在准备PPT前，主讲人一定要明确自己本次演讲要传递的信息，从而围绕传递的信息来组织演讲的结构。

下面是一个基本的PPT的结构，按照这个结构来准备PPT和演讲，一般来说，就能达到基本合格的传播效果。

❑ page1：封面或首页

演示题目（可以是产品名字，长度不超过标题区域总宽的60%，如太长，应精简文字或设为两行，3行及以上为大忌），副标题（不一定要有），演讲人姓名、职位（职务）、联系方式，公司Logo。



❑ page2：简介

简介即演示内容的简要介绍。如果演讲人在开场白的时候简要介绍了演讲内容，则可不要这页。

❑ page3：演示目录（Agenda）

目录页的目的是给听众一个清晰的脉络，在听众脑海中留下演讲人条理性强的印象。

Agenda的页面排版要注意：章、节标题最好不要超过6行，每行长度不要超过页面宽度的80%，以保证页面整体的视觉效果清晰。

❑ page4：演示正文页面

正文页面最忌字数太多。注意页面留白，一般来说，每页文字不要超过7行。

要按照信息的重要性排好次序，每行字数不要差别太大。正文页面不能全使用居中的方式。

尽量使用图形、图表等方式表示数据，慎用与主题无关的配图，剪贴画或者搞笑的画适当使用，内容相对专业或晦涩时用于调节气氛便可，太多则会干扰需要传递的内容。

演示中所有援引的数字、资料都要注明出处。

页面动画效果要慎用，除非某个页面有的内容需要特别强调；也不要使用页面转换动画效果，这些都是不专业的表现，可能会分散听众的注意力。

不要加入过多的主观评论，也不要让自己传递的信息显得太过主观，但可以不经意地霸气侧露。



❑ page5：标题目录页

在各阶段（章、节）主题切换时，可以根据演示进程插入阶段对应的标题目录页，以标明进程，同时加强听众对整体脉络的认知。

❑ page6：总结页

再次强调你要传递给听众的信息，引导听众体会和理解你要传递的信息。

❑ page7：致谢页

很多人喜欢在PPT最后加一个致谢页，这个致谢页面更多的是一种表达演讲者谦逊的意思。

以上是PPT结构的一些基本要点，至于PPT的模板以及内容的呈现方式，比如字体和颜色搭配，有些网站提供了经过专业设计的PPT模板，大家在撰写PPT的时候可以参考。

演讲的技巧

除了PPT页面制作技术外，演讲是否成功还取决于演讲者的理念和技巧。

站着讲的学问

如果演讲的场合允许演讲者站着讲，那么一定要站着演讲，因为站着讲的人更有说服力和影响力，能让听众记忆更深刻。究其根源，一般认为是大家上学读书时，老师站在讲台上讲课权威性的印象所留下的心理暗示。

那么站哪儿演讲会比较合适呢？上学的时候，老师在讲台上演讲，但更多的演讲不是在那样的环境。站立位置，主要有如下几点需要考虑。

① 尽可能不需要转身就能看到所有的听众，这样方便演讲过程与听众进行眼神交流。

② 要考虑到窗户、门的影响，要保证听众尽可能地不受窗户外及门外活动的干扰，将所有的注意力集中到你的演讲中。

③ 不要远离电脑投影仪或者白板，为方便演讲者操作或者写字，也可以借助激光笔等工具来实现。

如何处理演讲时的紧张心理

演讲的时候感到紧张是很正常的行为，甚至有的时候，适度的紧张会让演讲人超常发挥。其实只要听众发现你的紧张不是来自于你的不自信，那么适度的紧张会让听众更有真实感和认同感。有些专业导师，虽然做过几百场演讲，但有时候同样也会感到紧张，下面列出紧张的原因以及处理的办法。

① 对自己所演讲的内容不熟悉，没把握。解决办法一方面是提前做到对自己要演讲的内容多熟悉，多演练；另一方面是告诉自己，当站在演讲台上的时候，你是最懂得你要讲的内容的人，下面的听众都没有你懂，在这方面一定要自信。

② 对听众不了解，不知道自己演讲的内容听众是否感兴趣。这个问题一般解决的办法是提前10分钟到达演讲会场，与听众进行演讲前的沟通，问问他们的情况、遇到的问题、感兴趣的内容，然后在演讲过程中适度地调整演讲重点。这种做法不但拉近了与听众之间的距离，而且还有可能提前培养几个忠实的听众。

③ 对自己不了解。有些人在紧张的时候，会做些自己所不知道的小动作。在培训时进行模拟演讲的过程中，讲师就发现张晓龙在做演讲的时候，会因为紧张而重心不稳，身体晃来晃去。导师建议他在每次演讲之前先练习一下站直，想象两腿像两个木桩或者钉子，坚持几秒钟，长期练习就可以让小动作消失。

还有一种克服紧张的方法，就是在上台之后，先沉默3秒钟，目光扫视下面的观众（如果聚光灯太亮，看不见，也要做出看观众的样子），那样场面会被你控制住。其实这也是一种较量，你能控制住场面了，自然也就会缓解紧张。

如果还紧张的话，就不要考虑控制它，那是你真实的反应，不是忽悠，演讲台就是你的舞台，表演完成后，听众会更加信任你，给你掌声的。

演讲过程中的沟通

① 眼神。千万不要背对观众，许多利用PPT演示的人常犯的一类错误就是演讲时看屏幕的时间太多，与观众的目光交流太少。给听众一种单调的，类似看录播的感觉，还容易使观众忽视演讲人想传达的信息。

目光交流不能偏颇，防止部分区域的听众感到被忽视，要合理地、适时地、眼神真诚地去看下面的听众。

目光交流也不是机关枪，不能扫射，那样会让听众觉得演讲人太轻浮或者不自信。如果场地太大，那就将听众划为几个区域，每个区域都关注到，但大部分时间还是应该面向正前方，这样会让听众觉得演讲人是在对着自己说，很真诚。

注意观察听众的反应，及时解惑，防止听众因为迷惑而转移注意力。

② 面对提问。在演讲过程中，如果有听众提问，首先要做的是肯定听众的问题，比如“你提的这个问题很好”。在肯定的过程中，不仅能给自己时间来整理思路，同时也能拉近与提问者的距离，体现一种亲和力。

重要的不是你回答了什么，而是你回答了问题，并且回答的内容体现了你的逻辑和思路，尤其是在面对一些媒体发布会的时候。

如果碰到自己的确不清楚或者不知道的问题，可以坦诚地告诉听众自己不是很清楚，希望会后这位听众给你留下联系方式，你回去了解后一定答复。

③ 声音及语调、语速。演讲者的声音气流应尽量从胸腔里发出，那样更容易让听众感觉你是发自内心深处的声音，更容易取赢听众的认可；而如果气流只是从嗓子里发出来的，就很难深入听众的内心，除非你的内容很精彩。

用声音的轻、缓、抑、扬来控制演讲的气氛，懂得适当的停顿。

适度的提问，是有效防止听众走神的方法，但不能频繁使用。

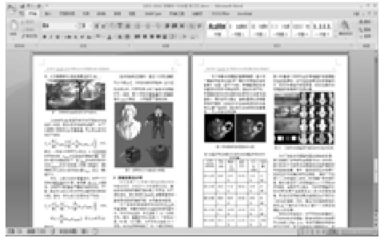
④ 肢体语言。切忌照屏幕念稿。人的阅读速度绝对快于朗读速度，演讲的内容绝不能等同于屏幕显示的那些字，否则用不了3页就没人再听演讲者说话了。演讲的全过程中要始终让听众的目光聚焦在演讲者的身上和动作上，而不是在屏幕上，而需要听众看屏幕时可以给出语言提示。这样，听众始终被演讲人引导着，演讲效果才最好，同时也加深了演讲人的形象和可信度。

适度的幽默动作，可以活跃演讲气氛，防止听众走神。

产品经理演讲小贴示

作为产品经理，在产品宣讲和内部沟通过程中都会涉及准备PPT和演讲，下面介绍演讲时要特别注意的几点。

① 产品宣讲中要运用效果对比来介绍产品的功能。例如在下面的软件功能介绍中，前方公司的产品和外企产品对Word文件里的版式和数学公式的兼容效果对比，一图胜千文。

Word原稿	
国外软件导入	
国产软件导入	

② 挖掘、分享产品功能背后的故事。很多产品的功能来源于用户的需求和苦恼，而很多用户的问题是相似的，把产品研发过程中怎么钻研解决这些问题，怎么最终消除了用户苦恼的故事分享出来，让更多的用户去体会，会起到相当好的效果。

③ 演讲本身也是一种沟通。在很多公司，讨论问题只是在谈问题，努力想证明另一方的错误，而不是从解决问题的角度出发。产品经理在决定产品发展方向和需求的时候可能会涉及公司其他部门比如研发部、销售运营部的意见，如果固执己见，做不到换位思考，那么，不管是解决问题，还是谈问题，还是做演讲，都是不利于沟通的。

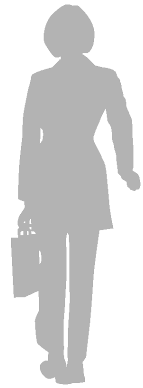
④ 沟通的目的不是说话，而是改变行动，真正的沟通者关注沟通的效果。在沟通时，重要的不是你说了什么，而是对方理解了什么。演讲也是如此，不在于你讲了什么，而是听众在听你讲过之后记住了什么，所以一定要清楚演讲的目的。如果是产

品介绍，那么就要适时地做功能点的归纳和总结，不能因为功能太多，让人记不住；如果是通过演讲去获取资源和公司领导的支持，那就要明确你的需求。

张晓龙在经历过很多次的演讲和职场斗争后，发现演讲高手或职场高手还有如下方法和特质。

对于Presentation高手来说，在某些场合PPT是不必要的，因为可能会有更好的方式，比如白板。在演讲中，在白板上写出你的逻辑和要传递的信息会让听众更容易接受，而且听众会顺着你书写的顺序和思维，关注你要传递的肢体语言和讲述的内容，使演讲达到更完美的效果。

旁征博引，用故事或者名言来做开场白，直击人的内心也是高手经常使用的方法。



6 产品经理的理论体系——金明的培训笔记二

第一天的培训主要是演讲方面的技能培训，第二天，金明带来的是产品营销知识体系方面的培训。

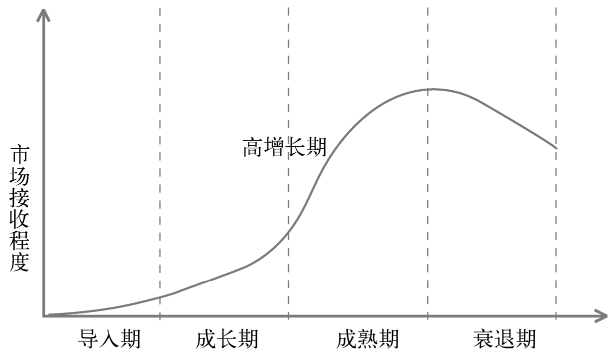
张晓龙这时候还没有意识到，这两天的培训会对他日后的产品工作产生巨大的影响。

产品经理是个实践性很强的工作，晓龙后来在工作中也接触过很理论，比如4R、6P等理论，但从实际工作效果看，还是在这次培训中重点学习的4P和4C的理论更贴近实际，更能指导工作。后来晓龙总结出一套应用模式——4P的理论对内，按照4P的思路来制订内部计划；4C的理论对外，从用户调研到指导研发，最后到产品资料。他以此获得了很大的成功。

下面就是张晓龙根据第二天的培训内容并结合他实践经验整理的产品经理理论体系笔记。（这个体系中的一些部分会在本书后面的章节中通过实际案例来描述，所以本节只是把这些理论体系展现出来。如果不关心这些理论体系，可以跳过本章。）

产品生命周期

产品生命周期（Product Life Cycle，PLC），是指产品的市场寿命。一种产品进入市场后，它的销量和利润都会随时间而改变，呈现出由少到多再由多到少的过程，就如同人的生命一样，由诞生、成长到成熟，最终走向衰退，这就是产品的生命周期现象。



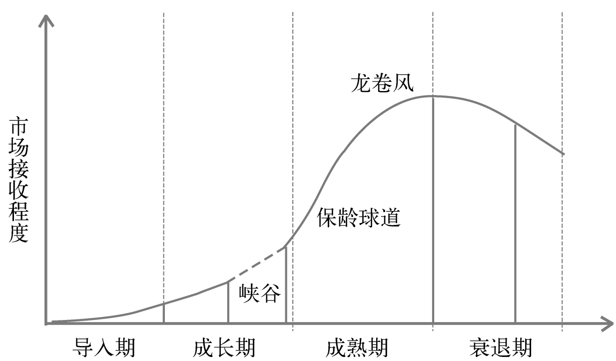
典型的产品生命周期一般可分为四个阶段，即导入期、成长期、成熟期和衰退期。

- **导入期**。新产品投入市场，便会进入导入期。此时，顾客对产品还不了解，只有少数追求新奇的顾客可能会购买，销售量很低。在这一阶段，由于技术方面的原因，产品不能大批量生产，因而成本高，销售额增长缓慢，企业不但得不到利润，反而可能会亏损。产品也有待进一步完善。所以在这个阶段，产品经理最重要的工作是保证产品符合市场需求，而且确保产品可以批量生产（通用性、稳定性、简单易用性等多角度），而不能做成个性化的项目。
- **成长期**。这时顾客对产品已经熟悉，大量的新顾客开始购买，市场逐步扩大。产品开始大批量生产，生产成本相对降低，企业的销售额迅速上升，利润也迅

速增长。竞争者看到有利可图，将纷纷进入市场参与竞争，使同类产品供给量增加，产品价格随之下降，企业利润增长速度逐步减慢，最后达到生命周期利润的最高点。在这个阶段，产品经理的工作是建设好营销通路及服务体系，制订营销计划，保证产品到达客户手中的顺畅性。

- ❑ **成熟期**。市场需求趋向饱和，潜在的顾客已经很少，销售额增长缓慢甚至转而下降，标志着产品进入了成熟期。在这一阶段，竞争逐渐加剧，产品售价降低，促销费用增加，企业利润下降。产品经理在这个阶段的工作重点是营销推广，实现产品的利益最大化。
- ❑ **衰退期**。随着科学技术的发展，新产品或新的代用品出现，将使顾客的消费习惯发生改变，转向其他产品，从而使原来产品的销售额和利润额迅速下降。于是，产品进入了衰退期。产品经理在这个阶段的工作重点是制订产品升级和维护计划，明确新产品或者新版本的方向。

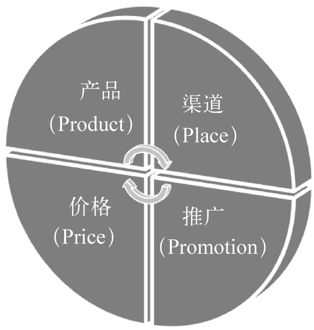
产品生命周期是一个普遍的规律，对于软件行业（互联网行业同样如此）来说，还会有一个特殊的“峡谷”。在度过峡谷前，产品经理所领导的团队都是有点理想主义的，从理性到现实的探索就是跨越峡谷的过程，在探索阶段尤其是在度过峡谷最后一个阶段的时候，团队之间的分歧是最大的。经过探索阶段，成功度过了峡谷，才会进入到成熟期的保龄球道，这个时候团队更多的是现实主义，享受产品的高速增长，就像打保龄球一样。成熟期后期产品会到达最辉煌的龙卷风阶段，之后会进入衰退期，这时候可以采取保守策略，根据产品生命过程中发现的新需求或新方向开发新的产品或者升级产品。



4P理论

如果说产品生命周期显示了产品经理在不同阶段的工作重点，那么4P和4C理论就是产品经理工作的核心理论体系。

杰罗姆·麦卡锡（E. Jerome McCarthy）于1960年在其《基础营销》（*Basic Marketing*）一书中第一次将企业的营销要素归结为四个基本策略的组合，即著名的4P理论[①]：产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、推广（Promotion）。



产品　主要是指企业以向目标市场提供各种适合消费者需求的有形和无形产品的方式来实现其营销目标。其中包括对同产品有关的品种、规格、式样、质量、包装、特色、商标、品牌以及各种服务措施等可控因素的组合和运用。

对于产品经理来说，比较关键的是产品定位。产品定位描述的公式如下表所示。

For（针对）	目标客户
Who（谁）	需求和机会
Our Product is a（我们的产品是）	产品目录
That（那些）	重要受益
Unlike（不同于）	竞争对手
Our Product（我们的产品）	重要差异

虽然过去了这么多年，Windows 3.0的产品定位描述依然是那么清晰，那么经典：

① 推荐阅读菲利普·科特勒的市场营销理论经典书籍《市场营销管理》。

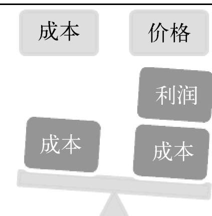
<u>For</u> IBM PC users **<u>who</u>** want the advantages of a Macintosh-style graphical user interface, **<u>Microsoft Windows 3.0 is an</u>** industry-std operation environment **<u>that</u>** provides the ease of use and consistency of a Mac on a PC-compatible Platform. **<u>Unlike</u>** other attempts to implement this type of interface, **<u>Window 3.0</u>** is now supported by every major PC application software package.（针对使用IBM个人电脑，同时又希望得到具备Macintosh（苹果公司的一系列个人电脑）的特点，提供图形界面显示功能的用户，微软Windows 3.0可提供PC兼容平台像Mac机相同的易用性。不同于其他的操作系统，目前几乎所有主要PC应用软件都支持Window 3.0。）

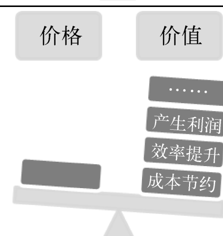
Windows 3.x系列是Windows在PC桌面市场开疆扩土的头号功臣，20世纪90年代微软的飞黄腾达完全仰仗Windows 3.x立下的汗马功劳。

价格　主要是指企业按照市场规律，通过制定价格和变动价格等方式来实现其营销目标，其中包括对同定价有关的基本价格、折扣价格、津贴、付款期限、商业信用以及各种定价方法和定价技巧等可控因素的组合和运用。

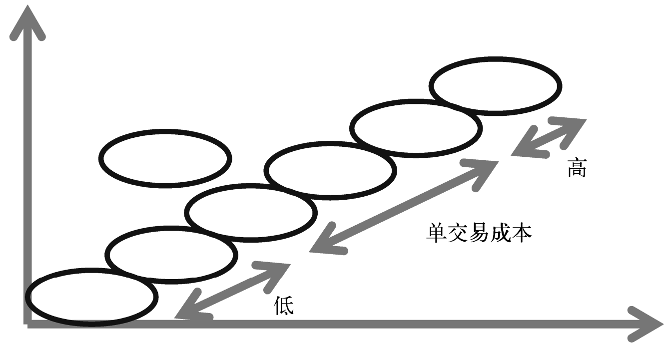
对于产品经理来说，产品定价需要综合考虑价格、销售渠道和推广方式等因素，如果销售渠道是直销，价格策略就不能太大众化。对于某些行业软件，如果对销售渠道要求比较高，那么定价太低也是不合适的。一般来说有以下两种定价方式。

<table>
<tr><td>成本定价：依据生产、销售、维护服务成本、财务成本等再加上合理利润进行定价。适用于制造类产品。

产品价格>生产成本</td><td>
</td></tr>
<tr><td>价值定价：根据对用户产生的价值来定价。适用于服务类、软件类、互联网类产品。

产品价格<用户价值</td><td>
</td></tr>
</table>

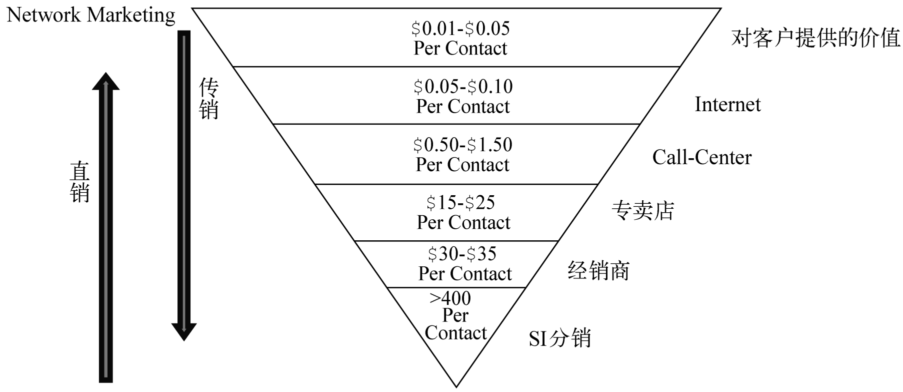
渠道 主要是指企业通过合理地选择分销渠道和组织商品实体流通来实现其营销目标，其中包括对同分销有关的渠道覆盖面、商品流转环节、中间商、网点设置以及储存运输等可控因素的组合和运用。销售渠道的全貌见下图：



产品特性	渠道选择	特　　点
价格高、复杂客户需求差异不明显	直销	销售队伍更了解产品，根据用户的需要推荐产品
价格高、复杂客户化工作多	SI（System Integration）分销	增值空间大，可以建立广泛的战略联盟
价格低、复杂	经销商	直销成本高，不能承受
价格高、简单	专卖店	价格高的产品，用户选择比较慎重，企业可以更有效地了解市场动态和用户反馈
价格低、简单	Internet、Call-Center、传销	渠道扁平化，利润提升
		销售的便利性

选择不同的渠道，产品经理的工作重点也会不同。直销的侧重点在于销售管理，分销则侧重于渠道的开发、管理以及解决渠道的冲突问题。

推广 主要是指企业通过各种信息传播手段刺激消费者产生购买欲望，以促进产品销售的方式来实现其营销目标，其中包括对同促销有关的广告、人员推销、营业推广、公共关系等可控因素的组合和运用。与客户接触的方式及成本如图。



一般产品经理在初次接触4P理论时，会由于千头万绪的工作而记不住或思路不清晰，但如果在工作中仔细对照这些理论，就会发现产品经理的所有工作都在这个4P理论体系里，而且会给产品经理非常清晰的工作思路。

下面这条微博就是张晓龙对4P理论的实践感受：

“4P理论组成了完整的营销体系，在产品生命周期的不同阶段，4P理论中的某一个P就是主要矛盾。作为产品经理，就是要发现矛盾，解决矛盾，让产品从生产到达最后用户的阻力最小。”

下表是张晓龙成为产品总监后，依据4P理论指导产品经理在软件行业完成的一个产品应用案例，也体现了在软件从生产到进入市场的实际流程中产品经理要完成的工作。



4P理论	产品经理的工作
产品	需求调研、需求分析、研发计划、包装、知识产权等
价格	定价、成本核算、ROI预算等
渠道	销售模式选择、pipeline管理、样板用户、销售培训等
推广	GTM计划、营销组合、危机公关、产品宣传资料等

若想更多地了解4P理论，可参考菲利普·科特勒写的经典图书《市场营销管理》。

4C理论

在以客户为核心的商业世界中，厂商所面临的最大挑战之一便是：这是一个充满“个性化”的社会，客户的形态差异太大。随着“以客户为中心”时代的来临，传统的营销组合4P似乎已无法完全顺应时代的要求，于是营销学者提出了新的营销要素。

劳特朗先生于1990年在《广告时代》上针对传统的4P提出了新的观点——“营销的4C”。4C理论强调企业首先应把追求客户满意放在第一位，产品必须满足客户的需求，同时降低客户的购买成本，产品和服务在研发时要充分考虑客户的购买力，还要充分注意客户在购买过程中的便利性，最后还应以客户为中心实施有效的营销沟通。4C即：

- ❑ 客户的需要与欲望（Customer’s needs and wants）；
- ❑ 客户获取满足的成本（Cost and Value to satisfy consumer’s needs and wants）；
- ❑ 客户购买的便利性（Convenience to buy）；
- ❑ 与客户沟通（Communication with consumer）。

其实，4C只是从客户的角度重新解释了4P，将企业的价值链从自己的核心竞争力出发转变成了由客户的需求出发，也就是产品人经常挂在嘴边的以客户为中心，其实从张晓龙在工作中的实践来看，4C是4P理论的进一步深化或另一种描述，下面是4P与4C的关系对照表。

4P	阐　释	4C	阐　释
产品	服务范围、服务项目、服务产品定位和服务品牌等	客户	研究客户需求和欲望，并提供相应产品或服务
价格	基本价格、支付方式、佣金折扣等	成本	考虑客户愿意付出的成本和代价
渠道	直接渠道、网络渠道或分销渠道	便利	考虑让客户享受第三方物流带来的便利
推广	广告、人员推销、营业推广和公共关系等	沟通	积极主动与客户沟通，寻找双赢的认同感

张晓龙后来在实践中发现，在实际的工作中，仍然必须通过“4P”的理念来指导产品经理的日常工作，因为产品经理的很多工作都在企业内部开展，而企业内部的组织架构大部分都不是针对最终客户的，而是围绕企业的核心竞争力进行的，所以采用4P的思路来运作能够把产品最顺畅地送到客户手里。但面对客户时，就需要运用4C的理念——产品以客户的语言来描述，宣传资料从客户的角度来设计，产品功能解决客户的问题，定价机制从客户购买的ROI来考虑，从而吸引客户心甘情愿地购买你的产品。

简单总结一下就是，产品经理一定要以客户为中心，对内4P，对外4C。



7 产品经理的推力——销售支持

两天的培训结束了，晓龙和同事们又投入到紧张的产品工作中。

由于周末没有休息，晓龙感觉有点疲劳，但由于学到了不少有用的东西，他的心情却又异常地兴奋。

想起上个星期，魏军要求他们要与销售部配合，做好产品的销售业绩。于是晓龙进入ERP系统，把销售数据调出来，想查看一下图苑的销售情况。

系统中的数据给晓龙浇了一盆冷水，图苑的销售数据很少，只在零星的几个地方有销售量，销售额更是少得可怜。作为主要的开发人员，晓龙对自己的产品还是很有信心的，出现这种情况是他始料未及的，于是他拿出通讯表，准备挨个给分公司的销售人员打电话，具体了解一下究竟是什么原因导致了这样的情况。

刚开始晓龙还用笔记一下销售回复的原因，渐渐地他落笔的次数越来越少了。一串电话打下来，晓龙不用统计就知道了销售不畅的原因。其实很简单，很多销售人员都不知道怎么销售这个产品——不知道适合什么样的客户，不知道产品的特色及功能，不知道如何融入客户的业务流程，所以也不知道如何去推广。

看来加强对图苑产品的销售支持，真是迫在眉睫了。

正在晓龙思考该如何突破困境的时候，屏幕右下角弹出了一条高优先级的邮件提示。晓龙打开邮件后，脸上慢慢浮现了一丝笑容。

邮件是陕西分公司的销售梁静发来的，说有个非常重要的客户要进行业务升级，刚刚采购了前方公司最新的硬件及软件产品。采购清单上方的前端业务软件赫然就是张晓龙的图苑。这位客户在陕西相当有影响力，这次合作对公司进一步打开陕西市场意义重大。所以陕西分公司向北京总部申请资源支持，除了图苑产品经理张晓龙以外，还申请了客户培训部、研发部的人员支持。整个Case中软硬件的安装、培训实施周期预计为一周。

梁静：前方公司陕西分公司销售经理。

参加这次支持行动，是张晓龙担任产品经理后第一次出差，也是他第一次以产品负责人的角色面对最终用户。这次销售支持是从产品售后培训开始的，地点也很让人难忘，据说是某个监狱的招待所。

客户也很重视，特地派车载着梁静到机场接晓龙一行人。

梁静刚进公司不久，说话总是带着笑容，思路非常清晰，在恭维客户的时候也是不卑不亢。初次见面，晓龙就对她印象不错。

在宾馆办理完入住手续后，梁静就先组织同事们开了个小会，主要介绍了一下客户的背景和客户有可能关心的问题。最后她说："这是我进公司后做的第一个大单，就陕西市场来说，这也算是比较大的一个订单了。这家客户对我们产品的评价，会对公司产品在陕西的推广产生很大的影响。所以我特意向北京总部申请了资源，非常高兴能够跟各位共同努力，谢谢大家的支持！"

这次用户培训非常成功，也许因为自己就是图苑软件的开发人员，对产品十分熟悉，晓龙没有丝毫的不自信。每天6个小时，连续2天，在招待所的会议室里给操作人员就每一个细节进行讲解、答疑、解惑。虽然每天培训结束后，都会因为连续站立好几个小时而腰酸腿疼，但看到用户的提问得到解答后满意的神色，以及用户对他的产品越来越认可，开始使用产品并感受到新软件的好处，张晓龙感觉很开心。

每天讲课的时候，梁静都尽可能地在一旁听课，并很认真地记录用户的问题和讲师的回答。在没有安排讲课的时候，梁静还抽空拉着张晓龙一起拜访了四五家潜在的客户。在同客户的沟通中，晓龙慢慢磨练着产品讲解的能力。

西安分公司的同事是很热情的，每天培训结束后，他们都会带着晓龙等人去品尝西安的美食。几天下来，张晓龙他们就把大皮院的羊肉串、钟楼的奶糕、贾三包子，还有陕西八大怪尝了个够。

培训日程中正好有一个周末，晓龙拿出了一天的时间游览了西安的古城，去全身心感受十三朝古都的雄浑与厚重。周日，晓龙还特意去了骊山之北，参观世界第八大奇迹兵马俑。

这次西安之行让晓龙印象最深的不是兵马俑，而是碑林。看到碑林里汉唐的石刻，特别是在看到石犀的时候，张晓龙突然对汉唐的强盛有了感观上的认识，为汉唐曾经的辉煌感叹不已。



项目结束的日子是个阴天，天空中飘着毛毛细雨。项目实施得很成功，为了庆祝，

客户邀请所有项目组的同事到宝鸡的法门寺参观，那里是安放释迦牟尼佛指骨舍利的地方。那天游客很少，法门寺在阴雨中显得更加气势恢宏，佛塔在细雨中庄严矗立，让人肃然起敬。

虽然之后对于张晓龙来说出差是家常便饭，但这次出差确实让他感觉非常好，也许是因为第一次独当一面所以记忆特别深刻，也许是因为用户因为项目的成功实施请他们参观法门寺的情谊难得，也许是因为这片土地承载的汉唐文化的强盛以及对佛寺的肃然起敬。

更让张晓龙没有想到的是，7年后梁静调到了北京总部担任另一个事业部下的产品部负责人。她对张晓龙说，当初张晓龙介绍产品时**自信的神采**让她很受感染。后来她在陕西地区卖了很多图苑软件，很多时候都是她自己上去讲解产品。梁静说自己后来也接触过很多产品经理，但都没有张晓龙那种对自己产品强烈的自信。

回到公司，刚进办公室，晓龙就被魏军叫到办公室里好好地表扬了一番。

由于西安客户成功案例的带动作用，图苑软件开始受到更多行业客户的关注。随之而来的是张晓龙开始频繁地出差，因为每个省分公司的销售人员都跟他联系，大家的理由都很一致：这边有重要的客户，意义重大，要求产品经理支持，帮助他们打开图苑产品的销售。事实也是如此，因为图苑是刚推向市场的产品，是他自己的产品，对晓龙来说，销售支持也是他义不容辞的职责。于是在短短的4个月内，张晓龙就去了20多个城市，拜访了一百多家客户，也发生了很多的故事。比如一下火车就被济南客户拉去喝酒，体验了一把销售的感觉；火车晚点，夜里2点在大雨中寻找酒店；蒙蒙细雨中，在西湖边品味龙井；在南京中山陵里仔细体会革命先行者的思想；当然也品尝到了很多美食，如广州的黄金糕、长沙的霉豆腐、太原的宁化府醋和拨烂子、哈尔滨的红肠与大列巴。

这期间，有两次出差让张晓龙印象非常深刻。一次是到哈尔滨，张晓龙作为产品经理第一次犯错。作为资深程序员的张晓龙，思维一向严谨，平时做事也比较谨慎，

哈尔滨是张晓龙产品经理生涯中的第一次失误。另外一次是在南京，他认识了一位很好的朋友顾振刚，一个对他职业生涯产生很大影响的人。

那天，张晓龙刚从哈尔滨出差回来，魏军就过来说："晓龙，最近辛苦了啊，哈尔滨出差感觉怎么样啊？"张晓龙说："挺好的，哈尔滨那边的销售刘建军联系的客户质量也很高，都是行业的龙头企业，跟客户介绍产品很顺利，也探讨了很多问题，反馈也很好。"魏军说："怎么听说刘建军很不满意呢，说你给客户报价了？"张晓龙一楞，说："没有报价呀，只是当时我介绍产品的时候，刘建军不在，用户很感兴趣就问产品多少钱，我看刘建军不在，就说了市场公开报价，这也算报价吗？"魏军没有肯定也没有否定，只是说："哦，我明白了，我会去给销售部门解释的，以后这方面要注意。"

看着魏军的背影，张晓龙在工位上开始反思这次出差以及和刘建军接触的过程。

这次哈尔滨之行是按原计划进行的，下午4点多下飞机，刘建军已经在机场等候了。开车从机场到市区70公里的行程中，他们简单说了一下客户的情况，没有聊什么别的内容。到酒店入住后，刘建军说约好了客户领导在酒店旁边的饭馆一起吃晚饭，要带晓龙过去认识一下。

吃完饭以后，跟客户简单寒暄了几句，客户就上车走了。晓龙问刘建军怎么回去，刘建军说自己开车回家。张晓龙皱了皱眉头，心想："喝了多半斤白酒还开车，这不是酒后驾车嘛。"但也没好意思说出口。

晓龙第二天给客户方的操作人员介绍产品时，刘建军没有出现，只是安排分公司的售后服务人员陪同。晓龙在介绍过程中回答用户提问时，给出了正常的市场公开报价，介绍完后就乘坐当天晚上的飞机回京了。

回想整个过程，张晓龙想不明白自己出了什么问题。决定跟吴晓昆聊聊，让他帮忙分析一下。

吴晓昆听了张晓龙的出差过程，想了想说："嗯，晓龙，你还真有错误，其实别人问价格的时候，你可以这么回答——在哈尔滨，销售是刘建军负责的，我相信他一定会给你们一个比较好的价格。虽然你跟客户说的是市场报价，但成交价格不一定会

低于市场报价，它也有可能高于公开报价。刘建军这么处理也不算错，但从销售部闹到魏军那儿，有点过了，私下里说说就好了。”

张晓龙问：“客户买我们的产品怎么会高于市场公开报价呢？”

吴晓昆说：“最后的成单价格当然有可能高于市场公开报价了，成单价格不一定只有产品本身的费用。一种情况是提供技术培训或服务，像你这次出差做支持的费用就可以算到订单里，另外一种情况嘛……就是特殊情况，如果对方需要回扣，销售也只能在这里留出空间了，当然，这种情况比较少。不管是哪种情况，刘建军擅长做客户领导的工作，如果客户知道了市场报价，而他给了的报价比市场报价高的话，那样对于刘建军维护客户关系是有影响的，所以刘建军有意见也是正常的。”

张晓龙恍然大悟，笑着说：“真有意思，产品价格都是我们产品经理定的，但我们不能说给客户，即使要说，也应由代表公司的人（比如领导）或者在客户面前代表公司的人（比如销售）去说。这不就是只许做，不许说。”

吴晓昆白了张晓龙一眼：“兄弟，才知道啊，很多事情都是这样的，还有只让看，不让摸的呢。”

直到很多年以后，张晓龙才知道，在工作中很多事情产品经理都是只能做不能说的。比如产品成功了，要归功于领导和研发、销售产品的同事们的贡献，而非产品经理的努力。**产品经理自己所能感受到的除了大家都认可的成功外，还有一种过程中的成就感。**更让张晓龙没有想到的是，9年后张晓龙会与刘建军在北京共事，两人之间的配合从来没有顺畅过。这种裂痕，可能是因刘建军曾经的酒后驾车行为，导致张晓龙对他人品和原则的不认同，也可能是因为刘建军后来采用了类似的方法算计了张晓龙一次。

早先张晓龙在统计ERP销售数据的时候就发现，不管是软件还是硬件，江苏的数据都遥遥领先于其他省份。达成这一业绩的，就是南京的销售经理顾振刚。顾振刚是第一个也是唯一一个在分公司层面建立代理商体系的销售，晓龙早就盼着能有机会跟

他好好交流一下。

图苑在西安取得成功之后，顾振刚自然希望张晓龙能去南京给他的代理商进行培训，这正中张晓龙的下怀。张晓龙除了想让华东的销售人员懂得产品的卖点之外，他还想知道顾振刚到底是用什么方式取得了全国第一的业绩。

南京代理商的培训过程没有什么特别的，特别的是顾振刚这个人。跟梁静全程认真听讲和刘建军不理不问都不一样，他听了一会产品培训，就转身去忙自己的事情了，只有代理商和南京分公司的技术人员全程参加了产品培训。但张晓龙感觉得到，不管是代理商还是分公司的同事，都很听顾振刚的，对他很信服。在别的分公司的销售身上，他从没有过这种感觉。

顾振刚只用了几分钟，就让张晓龙也对他信服了。

顾振刚说："晓龙，可能你已经注意到我并没有认真地听你讲解产品知识，这并不是说我轻视你，而是我认为，作为销售，对产品了解太多，反倒不利。"

张晓龙第一次听到这种观点，他遇到的销售大多表现出对产品知识的尊重和渴求。当然，也有些销售，例如刘建军就并不看重产品和知识，但他们绝不会这么坦诚地告诉你。张晓龙感到有些奇怪，问："为什么？销售对产品了解越多，不就越有利于推广吗？"

顾振刚说："晓龙，我见过各种各样的人，我第一眼见到你，就知道你是一个可以信赖的人，是一个让别人可以放心地把后背交给你的人。我认为，**一个优秀的销售是这样的，在客户面前不像销售而更像好朋友。但在组织内部一眼就能看出他是个销售，因为他的思维和行为都很专业**。出于销售的思维和行为的专业，所以我安排了技术人员全程了解产品技术特点，安排了代理商听产品培训，并且组织协调公司的资源来为我的代理商和客户服务，这就是我在组织内部一看就是个销售的原因。至于在客户面前不像销售而更像好朋友，跟你讲两个我销售的故事你就明白了。我做销售的第一笔交易，拜访客户时从头到尾都没谈产品更没谈价格。其实我不懂，而客户一直在炫耀他们的系统，同时贬损我们当时的系统。我实事求是地附和，并真诚表达了对行业前辈的足够尊敬。临走时他主动询价并定了两台苹果电脑，价都没还。如果我对我

们的产品了解特别多，完全有可能什么也成交不了。另外一次，我在无锡陪一个客户拜访样板客户。在回来的路上聊起了家常，说到动情处他立即决定带我回到他郊区的家中。成交就是这样地出人意料，我花了很长时间数他堆在我面前的那15万元定金，小心翼翼地连夜返回。其实，每个人内心都有柔软的地方，怎么去准确地触碰却是个不简单的硬功夫。”

看张晓龙有点明白了他的意思，顾振刚接着说：“你可以发现江苏省是所有分公司里业绩做得最好的，因为我试图建立一套代理商体系，让这套体系覆盖更多的客户。按公司的编制，每个分公司也就2～3个销售人员，要覆盖一个省这么大的市场，累死也跑不过来，我的对策就是建立这套体系来覆盖。你可以发现很多代理商都很服我，因为他们拿不下来的单子我出马就能帮他们搞定。你可以发现技术人员都很敬重我，因为我让他们每个月都超额完成任务，而且我有40%的工作在内部，处理和行政、财务、技术的关系，让他们更顺心地为我的客户和代理商服务。”

张晓龙点头，说：“确实，根据我们在北京看到的数据，你这边是遥遥领先啊，原来是这个原因，佩服。”

顾振刚笑了笑，接着说：“晓龙，我把你当朋友，这话才跟你说。这段时间听其他分公司的销售人员说，你对他们的支持很大。但我要给你提个醒，刚才我听了一下你负责的图苑产品，我感觉这个产品介于图像处理软件和版面处理软件之间，产品定位有点问题，图像处理应该不如Photoshop，版面处理公司主推的是吴晓昆负责的腾飞，而不是图苑。虽然你很努力，但如果年销售额到千万级，那样就可能会对公司的主推产品造成影响，所以你也要好好想想，这个产品做得太好可能不行。当然做得不好更不行，这是我作为朋友的建议。”

张晓龙点点头，说：“你说的我都记下了，谢谢你，你能这么说就说明你已经把我当朋友了。其实很多销售都问过我类似的问题，问图苑与腾飞的差别。虽然我们解释说腾飞是以文字为主的版面，而图苑是以图文为主的版面，但或多或少总有些混淆。但也没办法，现在的产品是研发中心的不同开发组主导开发的，产品研发前没有进行严格区分、定位，而且研发中心花了那么多的心血开发出来，总是需要努力去推广的。”

顾振刚点点头，说：“是啊，无论如何总是要往前做的。对了，有一个小问题，你看回北京之后能否解决，就是代理商反应我们的产品包装盒比较大，一个行李箱放两套软件就满了，其他的什么也放不下，出差的时候给客户带过去不太方便。”

晓龙答应道：“好的，这个问题我回去想办法解决。”

在ERP系统里，同前一年相比，有些地区图苑的产出增长幅度非常大，张晓龙非常高兴，也体会出了一些感觉，以下是他在博客里总结的这段时间做产品经理销售支持的收获。

任何一个产品首先要做的就是保证销售通路的顺畅，尤其是小产品。其次必须保证销售渠道都知道你的产品要靠什么卖点去推广。最好的销售培训就是与销售一起拜访客户，与客户聊实际工作中的问题。客户的痛处就是产品打动用户的卖点，要保证销售人员明白在什么情况下可以打动用户。销售人员可以分为三类：懂产品的销售（比如梁静）、搞关系的销售（比如刘建军）、魅力型的销售（比如顾振刚）。每位销售人员的特点和风格是不一样的，作为产品经理要适应不同的销售风格，并迅速了解他们的脾气，做好配合。在做销售支持的时候，产品经理一定要自信，这种自信会感染销售人员和客户。虽然产品经理是最懂产品的人，但如果涉及一些商务方面的敏感问题，比如产品报价，还是要由销售人员来统一把控，因为销售人员最终代表公司与客户确认合同。每个销售人员都会找各种理由，例如潜在的大客户、典型样板客户，来寻求总部的资源支持。其实每个分公司的销售人员落实到单独的产品上时，可调用的资源都是有限的。对于大产品，公司懂的人多，资源相对多，方便调动一些；对于小产品，懂的人少，就需要迅速建立起懂产品的销售和技术服务能力。产品经理最重要的工作就是推动销售人员的营销业绩。因为对很多公司来说，产品业绩上不去，过程做得再好，也无法得到认可，不可能在公司内部产生威信，而产品经理是非常需要威信的。

如果产品经理与当地的销售配合好，那么当地的销售就会更愿意卖这个产品经理的产品。从这点来说，产品经理之间是一种良性的竞争关系。而要达成与销售的这种关系，在关键时刻产品经理要去帮助销售协调争取资源。

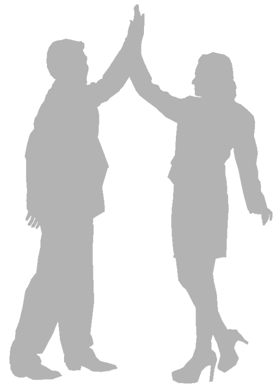
只有成为真心愿意帮助他们的好朋友，销售才会认可你，愿意多卖你的产品。产品经理只有树立了自己的品牌形象，建立了销售对于产品和产品服务的信任之后，才可能取得产品营销的成功。

自然，张晓龙对于梁静和顾振刚这样的销售人员支持的也就多一些，对刘建军这样的销售人员支持的也就少一些。而梁静和顾振刚所在地区的销售量也增长明显。张晓龙想起了圣经里说的**马太效应：“凡有的，还要加给他叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来。”**很多事情都是如此。

跑了20多个城市并拜访了100多个用户的经历让张晓龙找到了一种感觉，或者说一种转变。用户愿意听你介绍产品的时间有可能是2天，也有可能只是3分钟，那么你怎么能迅速抓住用户的兴趣点，而且用用户的语言表达出来，让他明白产品对他的价值？张晓龙觉得自己已经有一点转变，现在向用户介绍产品时，不需要特别注意，话题已经能很自然地从产品功能转换到如何帮助用户解决问题上来，程序员的风格渐渐消去，隐隐约约地有了一点成功产品经理的味道。

在忙碌了4个月后，晓龙的销售支持工作基本已告一段落。他的成绩相当不错，全国主要的省份都已经可以独立销售他所负责的产品，各地的销售人员也都比较熟悉产品了。这天，晓龙再次调出ERP数据，发现图苑的销售量已经有了很大的增长，但随着销售绝对数量的提高，增长率反倒有些下降了。

下一步再怎么推动销售呢？晓龙想起了魏军曾经说过的销售预测。晓龙之前从来没有做过，只是在金明的培训课堂上学习过有关销售管理的销售漏斗的内容，他决定找时间请教一下魏军具体该如何操作。



8 销售管理 ——产品部的第三次会议

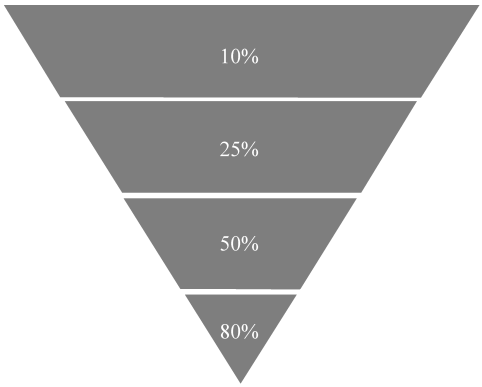
张晓龙从南京出差回来后的第二天，魏军又组织部门开了一次碰头会。

会上，魏军显得很高兴，说："各位，我们部门成立后，管辖的产品宣传资料做得很不错，近几个月各个产品线的销售额同比增长幅度也很明显，公司领导非常满意。感谢大家这段时间的努力和辛勤工作。我要特别表扬一下晓龙，咱们的产品里，图苑同期增长幅度最大，这是公司以前任何一个新产品都从未有过的。对于下一步的工作，大家交流一下，看看还有什么需要改善的地方。"

张晓龙听魏军提到了自己，就接着话题说："多谢领导的鼓励，其实我也没做什么。图苑是新产品，销售基数低，所以显得增长幅度快。以前各分公司的销售不知道怎么推广图苑，我这段时间通过出差对销售进行了产品培训，并同销售一起拜访了一些客户，这对产品的推广起到了一点作用，现在各地销售知道怎么去推广图苑了，这

也是您指导有方啊。对了，魏总，您上次提到过销售预期的管理，我想我们在下一步支持销售工作时会用得上，您给我们具体讲讲吧。”

“晓龙这个问题问得很好，上次金明的培训里讲了销售渠道的选择，我们公司目前是以直销为主的模式，由于公司还没有建立CRM系统，销售预期管理可以先参考这个销售漏斗。”魏军边说边在白板上画了一个漏斗。



漏斗顶部是对产品感兴趣的潜在用户，随着漏斗的深入，客户的购买意向也越来越清晰。漏斗的底部就是已经成交的用户了。关于这个漏斗的比例根据各个公司和事业部业务不同而有不同的分法。

魏军简单画了一个表，说：“这是一个事业部销售漏斗的例子。”

比　　例	分　　类
0%	已丢订单或用户购买意向明确，但和我们成交的可能性为零的项目
5%	已和竞争对手签订合同，且已付少量定金，同时我们还有参与机会的项目
10%	已和竞争对手签订合同，且未付定金，同时我们还有参与机会的项目
15%	已初步了解用户情况和决策机制，并和用户进行了前期沟通，建立了联系。有参与竞争机会的项目
25%	已清晰了解用户情况和决策机制，了解项目的关键所在，且用户明确表示我们的方案是可选方案之一
50%	决策人认同我们的解决方案，选择我们的方案进入二选一最后阶段的项目
75%	决策人明显倾向于我们的解决方案，同时开始帮助我们规避竞争对手，可以进入到最后谈判阶段的项目
90%	已和我们签订合同，未付定金的项目

魏军边说边画了另一个表，继续介绍到："根据这个销售漏斗，我们完成以下工作。

"完成销量的预估和业绩的预算，这在外企叫pipeline的管理。将每个销售人员的潜在用户加权相加，粗略得到总的业绩定额，这就是一个典型的销售预期管理表。

区域	客户	销售人员	预计销售金额（万元）	签约可能性	项目状态	沟通状态	最后一次交流情况	下一步的行动	存在的问题/需要的资源
区域A	客户a	张三	20	25%					
	客户b	张三	100	15%					
	客户c	李四	50	50%					
区域B	客户d	王五	80	80%					
	客户e	王五	100	60%					
	客户f	麻六	60	90%					

"每隔一段时间更新一下这个表就可以实现销售的预估。

"表中的一些沟通和交流记录可以有效监控销售的进展情况。对于有些大单客户，我们还应该建立专门的客户档案，画出客户的组织结构关系图，必要时甚至要分析客户组织结构关系图的变化，对客户角色进一步识别，形成建议者、使用者、决策者的关系图。销售漏斗量化地反映了每个客户的进展情况，一方面可以考核销售人员的工作；另一方面，能够及时发现客户的问题，如果某个客户长时间停滞不前，就应该与销售人员沟通，分析原因，对症下药。

"通过销售漏斗，我们可以完成客户资源的交接和报备。当某个销售人员提出辞职的时候，销售经理就应该及时核对销售漏斗，掌握销售的动态。例如，对于销售意向为80%的客户进行上门交接；对于销售意向为50%的进行电话交接，这样就有效地保留了销售资源。"

魏军一口气说了很多，看着不断点头的张晓龙和刘岚，说："大家接着说说，看还有什么问题和心得，看下一步要做什么。"

刘岚说："最近我做销售支持的感触很深。分公司的技术支持力量和资源相比北

京总部来说差很多，以前分公司的销售很难找到资源来支持自己，现在都可以直接找产品经理，通过产品经理调动一些资源，来推动他们的工作，所以销售积极性也提高了很多。前段时间梁静在西安的那个大单，跟晓龙一起去进行支持的研发同事，就是我出面协调的。所以现在各地的销售人员都很喜欢联系我们，毕竟是帮助他们完成销售任务。关于下一步的工作，我前段时间跟市场部要求资源支持的事情有了结果，王琳刚刚通知我，说她那边可以支持我们发6期硬广告，还可以配合一些软文和新闻稿，您看看我们该怎么好好利用这些资源。”

魏军很欣赏地说：“嗯，刘岚说得非常好，我们前一段时间做的工作主要是销售支持，这是一种**推力**，让销售体系对我们的产品有信心和兴趣，调动他们的积极性。这样销售就会想办法启动他所能覆盖的市场，说服最终用户购买我们的产品，南京分公司在这方面做得就很好。产品推广还要借助另一种力量——**拉力**，就是通过公关、广告、网络、展览会等传播手段启动市场，激发最终用户的需求，让用户主动找到我们的销售渠道。这6期硬广告，我看这么分配吧，刘岚在这方面熟悉一些，负责3期，晓昆你的腾飞2期，晓龙你的图苑1期。王琳在广告宣传方面比较擅长，大家要跟她好好沟通，做好这次的工作。晓昆，你那边的感觉呢？”

吴晓昆听魏军提到自己，就说：“最近我跑了一些区域，各地销售反馈产品资料比以前强了很多，以前总是宣传我们的产品有什么功能，现在更多的是体现产品能解决用户什么问题，销售一看就能明白怎么去跟客户沟通，客户看到资料也感觉更贴近他们的业务。另外我也在支持销售做一些大单，这部分客户可能会提出一些新的需求，可能需要调动研发部门的资源立项，我对研发部的工作方式不是很了解，正要与研发部门沟通呢，好像他们有一个CMMI的流程，我也不清楚是怎么回事。”

魏军说：“同研发部配合的事情，根据之前确定的产品部和其他部门的工作方式和方法，产品立项由我们产品部发起。根据公司CMMI体系的要求，有一些文档工作，比如《市场分析报告模板》和《立项申请书模板》是需要我们来做的。不过实际情况的确如你所说，除了晓龙，我们部门的其他同事对CMMI都只知道一个名字，并不了解其具体内容，开展这方面的工作的确存在问题。”

魏军思索了一下，继续说道：“这样吧，我组织产品部和研发部开一个会议，咱

们部门所有人必须参加，大家交流一下在CMMI体系下怎么配合，确定时间后我通知大家。哦，对了，晓龙，图苑的市场我感觉已经启动了，完成全年的销售任务应该没什么问题，而且估计超额完成的可能性会很大，研发部的陈斌非常满意。上周他跟我说，他们开发了一个叫“极线”（Extreme Line）的防伪设计软件，一直销售得不好，不知道是什么原因，这个事情你来负责吧。好好研究一下。散会。”

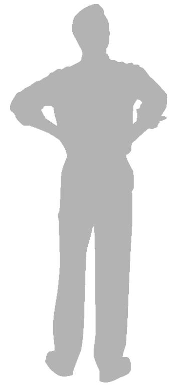
在回工位的路上，吴晓昆打趣张晓龙说：“行啊，兄弟，这么快又负责一个产品了。”张晓龙说：“别扯了，昆哥，加一个产品又不加工资，还是个烫手的山芋，更辛苦了呀。”

在工位上，晓龙整理了一下会议的内容，感觉收获挺大——基于销售漏斗的销售管理与支持、推力与拉力[后来，张晓龙在外企学会了运用营销漏斗，制定GTM（Go To Market）计划，算是这个推力与拉力的升级版本]、即将到来的产品经理与CMMI体系的配合。

几乎每天都能学到新的知识，接触新的理念，晓龙非常兴奋，他感觉到目前自己正行走在正确的路上。

想到市场部硬广告的事情，晓龙有些莫名的烦恼但又无可奈何。6期广告，魏军分给了刘岚3期，吴晓昆2期，却只给自己1期。想起顾振刚之前跟他说的公司的主推产品和小产品的事情——一个组织的资源总是往其核心产品和主要盈利产品倾斜，没有办法。

关于魏军最后说的极线防伪软件，晓龙记得他的师弟刘海欣就在这个软件的开发组里，但是自己之前并没有关注过这个软件。他想找个时间去找陈斌和刘海欣，先了解具体情况再做下一步打算。但张晓龙没有想到，正是通过这个防伪软件的运作才让张晓龙体会到了什么是成功的产品经理。



9 产品包装盒的学问

第二天上午，张晓龙想起在南京的时候，顾振刚跟他提过的产品包装盒的事情。就想去找生产部的高小娟咨询一下。高小娟是跟晓龙同一年进公司的美女，在生产部负责产品包装设计。张晓龙做程序员的时候，每次开发组的软件母盘都是让晓龙交给高小娟，所以彼此比较熟，以前还经常在一起打羽毛球。正好吴晓昆也碰到销售咨询有关软件产品名称的问题，与生产部有关，他回答不了，所以两人就一起到了生产部。

高小娟看张晓龙和吴晓昆走进办公室，就打趣道：“哟，两位大产品经理来了啊，现在你们的权利可大了，上次我们领导跟我们说，我们这边产品的包装设计、Bom清单、每个月生产库存量都得让产品经理确认呢。说说，两位领导今天有何指示？”

吴晓昆说：“指示？哪敢啊，我们碰到了问题，特地来找高老师您请教的。”他回身把张晓龙推到自己身前：“是吧，晓龙，你先说。”

张晓龙说："我这边的问题倒不复杂，图苑现在的包装盒比较大，有销售反应说，目前给客户带两套软件，拉杆箱都装不下，问能不能改用小点的包装盒。"

高小娟笑了一下说："当然可以啊，其实国外的很多产品都没有包装盒，只有光盘，连纸质说明书都没有，只是在光盘里提供电子版的说明书文档。甚至有的软件公司连光盘都没有，只是给个链接地址，让客户自己去下载，多环保啊。"

吴晓昆回应说："在国内这个可做不到，像我们这样的设计类软件，功能又多又复杂，有个纸质版的使用说明书，用户查询起来还是很方便的。"

高小娟拿出一大一小两个包装盒，大的就是图苑和腾飞软件现在用的包装，她指着那个小的说："那也可以换这种小的包装盒，只需要重新设计一下包装盒的封面，它的体积是现在图苑和腾飞软件包装盒的1/4大小，正好可以放一本说明书和一张软件光盘。这个包装盒价格也要便宜很多，现在的大包装盒占库房，印刷也贵，除了4色印刷外，还要上专色呢，换小盒子，算下来每个包装盒可以节省近20元的成本。"

张晓龙说："那为什么当初选择这么大的包装盒呢？"

高小娟说："听说是几年前，客户跟公司领导说，买了你们腾飞软件，就一张光盘和一个加密锁，一个七八千的软件，就这点东西？后来领导就让我们把包装盒做得大一点，漂亮一点。当初图苑软件发行的时候，很自然地选择了和腾飞一样的包装盒。"

吴晓昆说："哦，这么回事啊。其实现在用户不是很在意包装盒的大小，很多人买了正版软件以后，特意把盒子摆在书架上应付盗版检查，他们反而觉得盒子大了占地方。如果换成小包装盒，按照一个20元算，腾飞每年5000套的销量，一年就能省近10万元呢，这事我得跟领导好好说说。对了，刚才你说换小包装盒，只是需要重新设计一下包装盒封面，是怎么回事？"

高小娟打开一个正在做的包装盒设计，说："这是我正在做的一个包装盒设计，包装盒设计需要注意几个方面。

“产品的名称要放在包装的上部。正面、侧面、顶部和底部都要有产品或公司的名称及信息，这样无论如何摆放，产品名称都不会被遮住。正面是产品名称、定位，背面是产品卖点，侧面是公司和产品信息，底部和顶部是公司信息。

“产品标识要醒目，颜色要靓丽，要有冲击力，这样才能引起用户的关注。把产品的卖点放到包装盒的正面或者背面，包装盒上的文案本身也是一种宣传资料。

“要适当地留白。不能密密麻麻地堆满了文字，一来不美观，二来如果有促销活动，还可以在留白的地方贴上促销信息的不干胶。另外我们公司出品的每个软件包装盒上都有条码，通过条码可以知道这批包装盒是什么时候生产的、什么时候入库的。”

张晓龙说：“包装盒里的学问还挺多的，我很认同包装盒本身就能起到产品宣传的作用。就像昆哥说的，现在用户经常把我们的包装盒放在柜子里摆着，说明自己使用的是正版，其实他们的同行过来交流时一眼就能看到我们的产品，这样有时候比我们的销售人员对客户说一百遍都管用啊。”

高小娟接着说：“如果你们要改包装盒的话，尺寸变了，要重新设计，文案要赶紧提交给我。另外最好保持一致的风格，这方面公司有统一的要求，对于同一个公司的产品，或者同一系列的产品，可采用相同的或相似的包装，另外这样我的工作量也少点，以前不同的领导就要设计不同的风格，可麻烦了。”

吴晓昆说：“这你放心，你要风格不一致，我还不同意呢。因为首先，这样设计可以利用企业经营成功的产品项目带动其他产品项目的销售。其次，包装风格一致可以强化视觉效果，不断加深用户的品牌印象。最后，传统行业的产品风格一致还能起到抢占店面资源的作用。一般来讲，店员都喜欢把相同类型的产品摆放在一起。”

张晓龙说：“高小娟，放心吧，回去我们就提交文案，把包装盒改小，一方面能解决前方销售的问题，另一方面也可以帮公司省不少钱呢，今天多谢你了。”

高小娟打趣道：“晓龙，这都是应该的，不用客气。不过，你都当产品经理了，领导上任，怎么也不请客？”

张晓龙说："行啊，老规矩，雪糕、冰棒还是冰淇淋？"

高小娟一笑说："可不许耍赖啊，谈完事就去买啊。对了，吴晓昆，你有什么事情？"

吴晓昆说："是关于软件产品名称的。我想确认一下产品包装盒里有几个地方会涉及软件产品名称，究竟是'腾飞软件'，还是'腾飞设计软件'。"高小娟说："这不都是一样的嘛，大家都知道腾飞就是做设计的嘛，'腾飞软件'和'腾飞设计软件'，有什么差别吗？"吴晓昆说："有些客户比较较真啊，本来销售合同签署的是'腾飞软件'，可包装盒上如果写的是'腾飞设计软件'，有的客户说这不一定是一个东西啊，所以我要看看产品包装盒上有哪些地方涉及产品名称。"

高小娟在电脑上调出一个文档，说："用户打开产品包装盒，里面会有个Bom清单，可能会涉及产品名称。你看，这是你的腾飞软件的Bom清单。"

请检查本包装盒内所含物品是否与包装盒清单一致。

本包装盒包含下列物品

1. 腾飞设计软件光盘一张
2. 腾飞设计软件加密锁一只
3. 腾飞设计软件使用说明书一本
4. 本包装盒清单一份

"所有的地方写的都是'腾飞设计软件'，如果与用户签的合同上写的是'腾飞软件'，碰到较真的客户还真有可能找茬，呵呵。"

张晓龙、吴晓昆、高小娟一起下楼，在楼下的小卖部，张晓龙给生产部办公室里的几位同事每人买了根冰棍。买完冰棍，张晓龙让吴晓昆和高小娟先把东西带回去："刚才经过陈斌的办公室，我看他好像在，我去见见老领导，就不和你们一起回去了。"

随着陈斌的一声"请进"，张晓龙推开了陈斌办公室的门，陈斌一看是张晓龙，

脸上露出笑容。

张晓龙说："陈老师，刚才经过您这边，看您在，所以就进来看看老领导，汇报一下工作。"陈斌说："欢迎欢迎，好久不见了，在产品部还习惯吧。"张晓龙说："还行，学了一些东西，做产品和做研发是两个不同的领域，要学的东西还有很多。"

陈斌说："看来你的状态不错，这样我就放心了，当时调你去产品部，还担心你对我有看法呢。前一段时间公司高层开会，对你产品经理的工作是非常认可的。所以我和魏军说了，把极线防伪设计软件也交给你负责。"

张晓龙问："陈老师，极线这个软件是怎么回事？"

陈斌回答道："这个软件是研发中心当时定的一个研究方向，安排了曹博士做纯粹的图形学方面的研究，想要为用户提供一个方便的矢量设计软件，用于那些防伪证券、证件之类的设计。这个软件的1.0版本就是曹博士的毕业论文，现在曹博士出国了，软件在国内卖了几套，但销售额总共还不到10万元。听说用户还不爱用，现在研发部不明白这个研究方向是否还值得做，想再投入两个人再做一年试试，如果不行，这个方向就放弃。但是我们希望在这段时间内，你能把这个产品的价值挖掘出来，或者给我们一个明确放弃的理由。"

张晓龙大概明白了一些，说："哦，我明白了，我一定尽力做好这个软件，负责开发的是刘海欣，他还是我师弟呢。"

陈斌："我相信你一定可以的，魏军约我们明天下午和你们部门开会，讨论立项和CMMI方面的问题，你参加吗？"

张晓龙："肯定要参加呀。"

陈斌："魏军跟我说过，产品经理不仅仅是对销售的支持，让产品卖得好，还想找一个产品做试点，根据市场需求来开发适销对路的产品，所以我选择了这个极线防伪设计软件，我相信你能做好这个产品。刘海欣他们的考核我听你的，刘海欣是你师弟，那我就更放心了。"

离开了陈斌的办公室。张晓龙心里很期待，极线防伪设计软件的研发和推广都将

由他来负责，这在公司所有的产品经理中是唯一的一个。陈斌给了他这个试点的机会，他应该好好珍惜。

本篇讲述的产品包装盒在商业流程中通常不被人注意，除了产品经理，没有人会去关注这些商业流程中的细节，通过合理优化成本给企业带来直接的经济效益。

另外本篇中关于产品名称的介绍只说明了商业流程中的一个小问题，但在实际的商业流程中，产品名称一致性非常重要，一般会涉及品牌的传播，在软件行业还会涉及软件产品的退税（软件产品有超过10%的退税比例）问题。软件著作权登记需要提供申请表、几十页的软件源代码文档等，所以有些软件公司，软件认证的申请工作均由开发经理填写，那样软件名称就有可能与销售合同上的软件名称不一致，类似于“腾飞软件”和“腾飞设计软件”的差别，但税务机关却是以软件著作权登记上的名称为准进行退税，为了防止退税过程中的一些漏洞和风险，对于名称不一致的软件是不予退税的。

张晓龙有一次参加北京海淀区税务局组织的培训，税务局的领导说：“自软件行业退税政策实施后，每年有几个亿的软件退税额，90%以上都被外企拿走了，国内的企业要么是没有进行软件认证，要么是软件认证的名称与销售合同上的名称不一致，不能退税。”所以后来只要涉及产品名称时张晓龙都非常慎重，软件著作权登记、产品立项、产品包装盒里的产品名称都要求产品经理统一把关，保持一致，商务人员在审核合同的时候也要严格遵循产品名称的注意事项，毕竟那是超过10%的纯利。

后来张晓龙看到IBM总裁郭士纳带领IBM开始大象跳舞的时候，郭士纳的话“商业是严谨的”，让他感触颇多。

- 商业模式和商业流程的严谨，让组织利益最大化。
- 组织结构和工作流程的严谨，让人各司其职，效率最高。

- 人的思维和行为的严谨让自身更加职业化和专业化，赢得更多的发展机会。
- 内在的严谨外在的随和，是一种力量；内在的随和外在的严谨，是一种混乱。
- 商业严谨并不是打压创新，打压创新的是人，不是商业流程。严谨反而是鼓励创新，发现商业流程中的问题并不断地优化使其更严谨。



10 产品经理需要了解的广告知识

由于魏军已经安排了6期广告的分配，早上一上班，市场部的王琳就把刘岚、吴晓昆和张晓龙叫到会议室讨论广告的事情。

王琳上来就夸人："最近你们部门做得很不错啊，现在的产品资料做得比以前好多了。"

张晓龙笑着说："那都是刘岚老师指导有方啊，上次她给我们讲怎么写产品资料的时候，我都听傻了，没想到里面还有那么多学问。"

吴晓昆笑眯眯地说："是啊，你们市场部出来的人就是专业啊，这次王老师你就教教我们，跟我们说说广告方面的事情呗。"

刘岚也说："王琳是市场部的老前辈了，经常与各大媒体打交道，经验可丰富了。"

张晓龙说："是啊，王琳，我是从研发部转到产品部的，很多东西都不会，需要你详细指教一下。那句话叫什么来着，听君一席话，胜读十年书。"

吴晓昆接过话茬，说："是啊，王琳，你忍心拒绝晓龙好学的心理和期盼的眼神吗？呵呵。"

王琳一笑，说："你们几个，不带这么捧杀的啊，你们再说，我就找不到北了，其实我负责的公司广告投放方面的事情，很多都需要大家帮忙，大家都有一个共同的目标：让公司的品牌和产品做得更好。广告的事情我做得多一些，那我就先介绍下我这块工作的内容。先说好了，只是交流啊，别给我戴高帽子。"

王琳介绍道："简单来说，广告一般可分为硬广告和软性文章。一个成功的广告计划，首先要明确的是广告目的（Mission）。一般来说，根据产品所处的不同阶段，广告目的也是不一样的。在产品导入期，广告内容大多是宣布产品上市，目的是让更多的用户对其有所期待；在产品成长期，广告内容更多的是宣传产品的特点，目的是引起更多用户的兴趣和关注；在产品成熟期，广告内容更多的是宣传成功案例——哪些行业的领头客户采用了你的产品以及他们的感受，目的是刺激犹豫客户进行购买；在产品衰退期，广告内容更多的是品牌宣传，目的是培养用户的忠诚度，为新产品入市做铺垫。"

王琳边说边在会议室的白板上画了一个表。

市场认可程度（高–低）		
	成长期：熟悉程度低，市场认可程度高 宣传产品的特点，吸引更多的用户知道这个产品，并对产品产生兴趣。	**成熟期：**熟悉程度高，市场认可程度高 宣传产品的特点，引发更多的用户产生兴趣，维护产品的高知名度和好形象，培养产生品牌忠诚度，促进更多的用户购买
	导入期：熟悉程度低，市场认可程度低 宣布产品上市，定位产品，吸引公众的注意	**衰退期：**熟悉程度高，市场认可程度低 品牌广告，培养用户的忠诚度，为新产品入市做铺垫

熟悉程度（低–高）

吴晓昆看着白板上的这张表说："以前看广告还真没注意这些细节，听你这么一说，仔细一琢磨，还真是这么回事。"

王琳说："这是广告计划中5M的第一个M：目标（Mission），也就是搞清楚通过投放广告，我们要达到什么目的。广告的第二个M是媒体（Media），也就是我们要选择什么样的媒体来投放广告。"说着，她又画了一张表。

媒　体	分　类	特　点
报纸	日报、周报、晨报、晚报	见效快，事件感，新闻性强
杂志	半月刊、月刊、双月刊、季刊	保存期长，有收藏性，纵向性深度报道
广播		多用于出租车
电视	有线、无线、卫视	直观形象，有现场视觉冲击力
互联网	新闻网站、电子商务网站、邮件服务、搜索引擎、微博、应用内嵌广告	及时性，有很强的互动性和参与性
户外	机场、火车站、公车站、地铁站、商业街等地的路牌、流动车身	提醒性品牌效应

王琳接着说道："如果我们做的是整个集团公司的广告，通常可以选择报纸、广播、电视、互联网、户外等公众领域的媒体。但如果做的是行业解决方案或者产品广告，我们则更倾向于选择行业杂志这样的媒体来投放。因为选择投放媒体的时候，不能凭感觉、凭故事，而是一定要看数据。要看这个媒体的覆盖面有多大，有什么样的人在看这个媒体，其中有多少人是自己产品潜在的消费群体，媒体的受众特点是什么，媒体定位和读者层次是否与我们的目标消费群一致。评价媒体质量，有一些指标体系可以参考：发行量、收视率、阅读率、千人成本等。（其中，千人成本简称CPM-cost per one thousand impressions，是由某一媒介或媒介广告排期表所送达1000人所需的成本。）行业杂志的读者一般都是我们的目标用户，杂志一般都有自己的网站，如果在杂志上打硬广告，除了新闻稿外，还可以同时发表软文，硬广告是不能被检索的，但新闻稿和软文会被行业内其他的网站所转载，软文甚至会被收录进很多数据库中，所以产品广告一般建议在行业内的期刊杂志投放，那样效果比较好。"

张晓龙问："那我们写一些产品的软文去刊登也可以吗？"王琳说："当然欢迎

啦，期刊社每年都会给我们很多版面，除了新闻稿，还可以发表一定数量的软文。但以前我们不太懂产品，所以就没有人专门来写软文。其实从市场角度看，软文写得好效果比硬广告要强很多，而且发表软文，杂志社还会给作者稿费。”

王琳停顿了一下，看吴晓昆、刘岚、张晓龙没有新的问题，就接着说道：“广告计划里5M中的第三个M就是信息（Message）。前面我们已经明确了我们广告的目标，选择了合适的投放媒体，接下来面临的问题就是，在广告中，我们要传达什么信息呢？我们要对用户讲什么？

“在传达信息的时候，必须要围绕着产品定位，围绕着产品的价值。例如，将使用我们产品的效果和不用我们产品的效果进行对比，在这方面宝洁公司一直以来是做得最好的，如果大家仔细观察宝洁的广告内容的话，就可以发现宝洁公司广告的智慧和策略。

“定位策略：广泛使用‘独特的产品销售建议（USP理论）’。UPS理论强调产品具体的特殊功效和利益，所提主张是竞争者无法提出的，具有强劲的销售力。宝洁的追随者作为UPS策略，长期且有效地坚持贯彻这个策略。如飘柔的‘洗发、护发二合一，避免头发干枯’；海飞丝的‘去头屑’；潘婷的‘头发护养专家，防止头发分叉’；沙宣的‘专业美发用品’；舒肤佳的‘杀菌及长时间抑制细菌再生’；碧浪的‘强力去污’；等等。这些产品都通过对消费者承诺一个重要的利益点来取得消费者的认可。作为日用洗护品，消费者最关心的是产品的效果，采用USP策略，给消费者一个实实在在的利益承诺，正切合了消费者的心理。

“诉求策略：明确一致的诉求对象、诉求重点和诉求方法。宝洁的大多数广告都以普通消费者为诉求对象。由于其主要商品为大众家庭用品，而家庭中决定洗护品购买权的大多是女主人，故其广告主要针对家庭主妇进行诉求。广告模特也使用普通的家庭妇女，而非明星。宝洁认为大众家庭产品的广告应贴近消费者，运用消费者熟悉的情景和语言与消费者直接交谈。如舒肤佳香皂主要强调其‘杀菌和长时间抑制细菌再生’，其经典广告是一个小孩在游泳池受到各种不洁环境的影响，然后一家庭主妇出现，提出细菌危害家人健康，而舒肤佳则可以杀菌和抑制细菌再生，所以舒肤佳才是最佳的选择。诉求重点使宝洁广告一般为‘提出问题–给出解决’式。宝洁的诉求

方法偏重理性诉求，广告正是通过这种方式告诉消费者如果购买宝洁产品会获得什么样的利益，以达到劝说消费者购买的目的。

“表现策略：运用示范式，将产品与消费者的生活紧密连接。宝洁不像耐克，将名人和品牌连结在一起，而广告中不具体提到产品，宝洁是一定会让产品和人物紧紧连结在一起的。其广告一般采用现身说法，让经常使用该产品的人，用平实而熟悉的语言对消费者进行诉求，向消费者提供一个或多个利益点，直接阐述商品的特点，用产品的特殊功能来理智地打动消费者。如玉兰油广告主角如是说：‘它含有BHA活肤精华，可以彻底清除我脸部肌肤的灰尘和彩妆，只需7天，就能让肌肤得到改善，让我由内而外散发光彩’；又如SK-II，其广告坚持经典酒红色、明星主角、自言自语现身说法的句式，一如既往地宣传‘晶莹剔透’的神奇功效，明星亲身演绎使用后的感受，更让消费者对产品效果深信不疑。”

张晓龙感叹道：“宝洁确实太牛了，产品经理制度是他们首先在公司里采纳的，而在广告营销方面和产品定位方面，又推出了不同USP理论的产品，飘柔的‘洗发、护发二合一’；海飞丝的‘去头屑’、潘婷的‘头发护养专家’、沙宣的‘专业美发用品’，看似特点不同，但不管消费者追求哪种功效，最后购买的都是宝洁公司的产品，实在是高啊。”

刘岚也感叹道：“是啊，其实有的时候想想以宝洁为代表的传统行业，他们所做的很多事情和工作都远远超过了目前IT和互联网行业的方法，毕竟那是近百年的智慧，而目前用新技术武装起来的互联网营销方式虽然发展很快，但究其根源还是来自于这些具有创新精神的传统行业。”

吴晓昆说：“宝洁公司确实非常优秀，但话说回来，那是日用品，我们是行业软件，不一样。虽然可以借鉴，但王琳你能说说，什么是不好的广告吗，这样我们写广告文案的时候就可以避免出现类似的问题了。”

王琳说：“这个问题问得非常好，不好的广告有各种各样的不好，我就只说说几种最常见的问题。

(1) 没有企业和产品特色的广告。写完广告文案后，试着把产品名称换成竞争对

手的产品看看，如果照样适合，那就说明这样的广告就不及格。

(2) 目标受众不清晰，没有针对一个特定的消费群体，泛泛而谈，不能让目标消费者感到‘这是在对我说话’。

(3) 侧重点太多，希望把产品的功能全部讲出来，最后在用户心中却什么都留不下来，还不如只突出用户最关心的一个或两个方面呢。

这就是广告5M中最重要的3个M：任务Mission，媒体选择Media，信息Message。还有两个M，一个M是衡量Measurement，也就是如何评估广告投放的效果？达到预期目的了吗？还有一个M，晓龙你猜是什么？”

张晓龙笑着开玩笑说：“我哪知道啊，但一定不是麦当劳。”

王琳笑着说：“这才几点啊，就想着吃了，还有一个M当然就是Money，钱啊。投放广告是要花钱的，我们一期广告花多少钱？投几期？这个一般都和预算及衡量广告效果等因素相关，广告投放的效果是很难用一般方法衡量的，虽然我们能看到发行量，但效果究竟如何，目的达到了没有、是成功还是失败？这些都很难评估，有些公司采用了一些方法进行衡量，效果也还不错。例如：

- 重视客户服务产品问询率，产品问询率反映了广告投放的综合效果；
- 对问询产品的用户进行深入地分析，例如从什么渠道得知产品的信息？（DELL不同，媒体广告上的客户问询电话也不同）
- 在投放广告之前，用户感知到的信息和我们想表达的信息有什么不一样？投放后对用户传达的信息是否准确？可以用这种方式测试：尝试着让不相关的同事先看一下广告，两分钟后让他告诉你广告表达的是什么内容，看与你想要的效果是否相同。

关于广告的衡量Measurement和钱Money，很多老板都会感叹说，我知道广告费有一半被浪费了，但我不知道被浪费的是哪一半。其实广告就是一种投资，那些有效的广告，傻子都知道它在替咱们赚钱。”

吴晓昆和张晓龙都点头表示赞同，吴晓昆说：“打广告总比不打广告强。”

王琳接着说：“刚才主要说的是硬广告，其实还有软性文章。好的软性文章有时能起到比广告更好的效果，这也是业界一直说的‘内容为王’。软性文章可以通过以下角度去切入。

类　型	特　点
新闻稿	Event　冲击力，选择角度的新闻性和独特性
评论稿	Topic　引起进一步关注，制造话题
综述稿	Review　市场回顾，引起后期关注
产品稿	Feature　技术特点，卖点，FAB原则
评测稿	Function　中立性，注重功能特点的完整性，强调的是专业和权威，因此应该多做对比，用数字说话
应用稿	Application　使用心得、经验技巧，强调能帮使用者做什么

“比如围绕产品上市，也可以有产品的预热→上市的促销→公关活动等消息的发布→产品的上市表现→事件过后的深度评论等传播方案。

“在完整的传播方案中，一般可按照预热期、专业媒体的评测、热销期、平稳期四个阶段划分。每个阶段，都有详细的稿件发布及其落地时间、传播主题、稿件的内容、投放媒体、关键点和注意事项。这样有计划、有目的的传播，效果自然很突出。

“当然，广告投放的频度和预算息息相关。因此产品经理在制订广告计划的时候，要综合考虑相关因素。那种倾其所有，孤注一掷，只为了在核心媒体上投放一次广告的行为是不可取的。如果预算有限，也可以将硬广告与软性文章搭配，以便达到最好的效果。”

吴晓昆问：“那写新闻稿的时候有什么注意事项呢？”

王琳说：“这个问题问得非常好，好的新闻稿应该是三赢的，厂家受益、读者爱看、编辑愿意刊登。一篇完整的新闻稿件应包含新闻报导的五个W和一个H，即新闻稿的六要素：When（何时）、Where（何地）、Who（何人）、What（何事）、Why（何因）以及How（过程怎样）。在语言的运用上，新闻稿要求言简意赅，只要能将事实

讲清楚，句子越短越好，而且要求通俗易懂和准确无误。篇幅不宜过长，最好不超过一面，避免使用夸张的形容词。”

“新闻稿的结构，要严谨，逻辑性强。一般采用倒金字塔结构来组织。

“首先，读者可能在任何时候放下报纸，应该把最重要的消息先让读者看到。比如新闻开头的新闻导语可以用最简洁的文字把事情的要点和重点提纲挈领地交待出来。即便没有后文，读者通过阅读这段文字，也能大概了解整个事件。

“然后是新闻主体，即对导语中披露的新闻作进一步的说明，要注意观点明确、层次清楚、精心选材。要注意新闻稿的每一段都可以独立成文。

“最后是新闻的结尾，要简短，言尽而意未尽，发人深思或设置悬念，为以后的连续报道埋下伏笔。

“还有什么问题吗？”

三个人互相看了下，都摇了摇头。

王琳看大家没问题了，最后总结道：“其实做广告，主要还是得仰仗各位，我只是为产品和公司做好服务，好的广告效果一定是基于好的内容和产品的。我今天就说这么多了，见笑了。”

从会议室出来，张晓龙觉得自己做产品经理之后关注的事情越来越多了，现在自己又对广告有了一定的了解。为了防止遗忘，他赶紧在笔记本上整理了一下王琳所说的广告的5M。

- ❑ 任务（Mission）：通过投放广告，我们要达到什么目的？
- ❑ 媒体（Media）：选择什么媒体来投放广告？投放的节奏？是硬广告还是软广告？
- ❑ 信息（Message）：在广告中，我们传达的是什么信息？我们要对客户讲什么？
- ❑ 资金（Money）：投放广告，我们一共花多少钱？投放几期？
- ❑ 衡量（Measurement）：如何评估广告投放的效果？达到我们预期的目的了吗？

拓展知识

在媒体上投放广告的原因是因为企业难以把信息传递给目标用户，而媒体的覆盖用户群是企业整体营销计划所关注的很重要的一部分，但不是全部。从这点来说，广告计划只是营销计划的一部分，其他的营销方式还有发布会、展览会、直邮、促销、行业公关等多种形式。

如今，用户信息（信息采集、决策制定和购买选择等）的获取主要来自互联网，因此，基于网络的广告投放、微电影（视频）、搜索引擎优化SEO和EDM直邮等方式会越来越重要。

在这方面，宝洁公司一直走在世界的前列，宝洁与Facebook和Google等全球数字媒体巨头都展开了数字营销合作计划。2012年5月9日，宝洁中国与百度达成了数字营销上的战略合作伙伴关系。

Part 2 第二部分

产品经理的必备技能
——产品研发和市场调研

什么叫懂得市场？一个成功的产品经理，在市场中，要能判断出哪些方向可行，哪些方向不可行，避免判断失误，减少试错的成本，同时还要有带领研发团队开发适销对路的产品的能力。产品对路要求产品贴近市场和用户的需求及发展趋势，产品好销要求在细分市场内产品卖点突出，利于销售。

产品经理根据市场需求研发产品的工作，具体包括产品定位、竞争对手分析、销售培训、产品规划和研发管理能力，最终目的是实现产品的财务成功或市场成功。



11 研发管理
——与研发部的会议

会议室内，参加产品部CMMI研发讨论会议的有产品部的魏军、吴晓昆、刘岚、张晓龙，研发部的部长陈斌、CMMI过程控制体系①的专员许磊、需求分析人员史金华、测试人员张爱霞、开发经理刘海欣。

许磊：研发部质量控制专员。

史金华：研发部需求分析工程师。

张爱霞：研发部测试工程师。

在简单介绍了参加会议的同事之后，会议进入正题。魏军作为会议主持人，做了

① 本章是按软件行业的CMMI过程控制体系来讲解研发管理的，如果是非软件行业，可以参考企业ISO 9001质量体系对照阅读。

开场白："首先感谢研发部的同事对我们工作的支持。大家知道，产品部是新成立的一个部门，产品经理也是公司新设立的职位，很多事情我们都还在尝试。之前我与陈斌老师就产品和研发的工作配合问题进行了沟通，确定产品的立项工作由产品部发起，但现在除了张晓龙，我们其他几个同事对CMMI流程都不了解，所以今天的会议主要是请研发部的同事给我们扫扫盲，确定下产品研发的规范流程，我们是来学习的。"

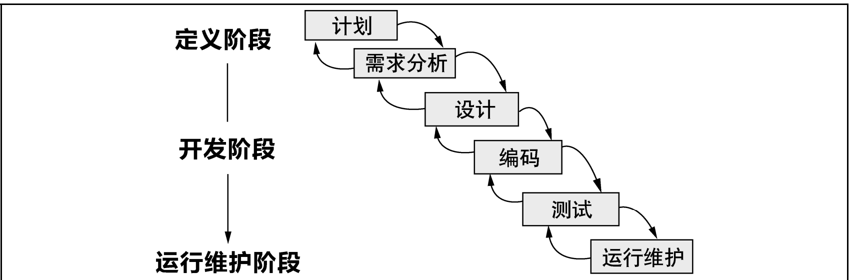
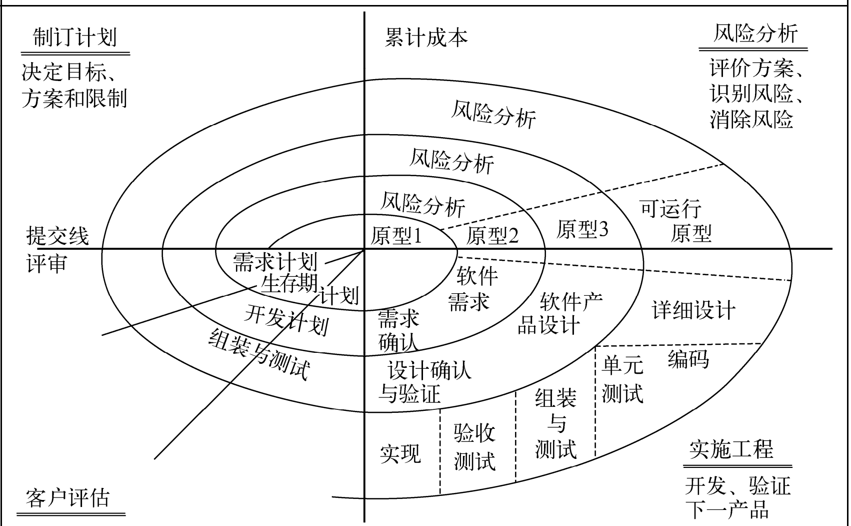
陈斌点了点头，说："魏军太客气了，今年产品部成立后，我们研发部的产品销售额明显增长，产品部的成绩是有目共睹的。以前我们研发出来的很多产品，说起来也很不好意思，有些产品卖得还不错，但有些产品在市场上根本没有位置，直接就消失了，究其原因也说不清是为什么。这两年研发部也在加强研发管理，引进了CMMI过程控制体系，确实让产品研发的进度和质量有了一定的保证，但怎么做到让开发出的产品更贴近市场、满足市场的需要呢，公司各个部门也一直在研究和协商。这次借产品部的时机，公司也确定了产品立项的权限，凡是需要推向市场的产品立项，都由产品部的产品经理发起，研发部保留技术预研和研究新技术方面的立项职责。今天的会议我大致是这么安排的，首先由质量控制专员许磊介绍一下过程控制体系，然后大家进行讨论，最后许磊再把讨论的结果重新落实到CMMI过程控制体系中，"他把目光转向许磊，"许磊，开始吧。"

许磊已经把电脑连好了投影设备，他点了点头，说："各位领导，各位同事，大家好，陈斌老师跟我说要与产品部进行沟通，我特地准备了一个PPT。下面我来给大家介绍一下公司的CMMI体系，各位中间若是有疑问，可以随时打断我。

"CMMI的全称是Capability Maturity Model Integration，即软件能力成熟度模型集成，是由美国国防部、卡内基−梅隆大学和美国国防工业协会共同开发、研制的，其目的是帮助软件企业对软件工程过程进行管理和改进，增强开发与改进能力，从而能按时地、不超预算地开发出高质量的软件。

"要想了解CMMI，首先就得知道目前比较常见的软件开发管理过程，也就是软件工程。其中迭代式（RUP、XP、SCRUM）和瀑布式（WaterFall）是最常见的两种开发模型，这张PPT显示的是两种模型的开发方式，软件开发过程一般可分为计划、需求、设计、编码、测试、维护等方面。根据开发规模和开发紧迫性的不同，可以使用

不同的软件开发管理方式，迭代式的开发从微观来讲也是一个简易的瀑布式开发，只是它更灵活一些。”

<table>
<tr><td>瀑布模型</td><td>
</td></tr>
<tr><td>迭代模型</td><td>
</td></tr>
</table>

许磊介绍到这里，感觉会议室里大家的精力有些分散，可能因为内容比较枯燥，且下午人又容易犯困，所以为了活跃大家的思维，就点了张晓龙的名：“公司执行CMMI之后，产品研发的过程规范了很多。张经理，当时你带图苑开发组的时候，你们组可是得了整个研发部的评比第一名呢，你说说你对CMMI的感受吧。”

张晓龙之前也没有准备，突然被许磊提问，就简单地说道：“大家知道，腾飞软件是公司的主推软件，公司特别重视，开发管理什么的都很规范，也一直是我们开发组的学习榜样。当公司推行CMMI的时候，由于是新规程，我们开发组与腾飞开发组的开发管理在同一起跑线上，所以整个开发组的同事都特别重视，希望能做好开发过程管理。”

正在犯困的吴晓昆听到腾飞软件的名字，人突然精神了一些，嘴里嘟噜了一句：

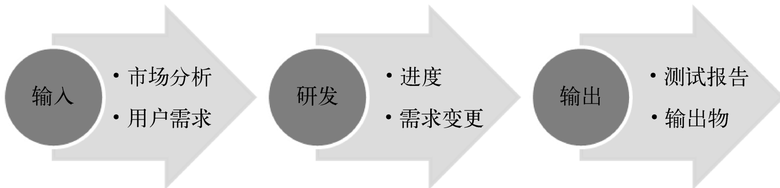
“开发人员还争这个啊。”

张晓龙继续说：“最开始开发人员在执行CMMI的时候，因为在编码工作外还要写文档，在开发过程中要规定注释，变量和函数名的命名要遵守规则，很不适应。觉得这是在约束自己的想法，尤其是开发文档，都觉得没有用，感觉是没事找事，所以内心很抵触这套体系，造成很多开发组过程管理工作都流于形式。当时我们开发组也不适应新的变化，前期投入了很多精力去做执行，但执行一段时间后我就感受到这套体系的好处了。如果没有这套体系，我们的开发管理就没有阶段性的检查目标，那样研发效率会更低。有了而那些文档，我们在开发新功能、新版本的时候，就可以考虑得更全面，我们在编写代码前做一些处理，就可以有效避免返工和试错，而且在修改Bug的时候，参照那些文档的记录和注释，可以清楚地知道开发时的想法、思路，避免了改一个错误引发更大的错误使问题蔓延的情况。尤其是每个星期代码签入的时候，因为用的是同样的命名规则，又有适当的注释，非常方便交叉检查。我们是实际感受到这套体系的好处的，不仅效率高，而且开发出来的产品Bug也少一些，所以当时我们开发组才拿到那次的评比第一。”

9年后，刘建军带领的业务部门经常给张晓龙的产品团队提出一些看起来特别短视甚至是非常不合理的需求。当张晓龙不同意放入产品级别的开发，而是放入个性化项目的支持上时，刘建军会想尽方法施加压力，晓龙总要用公司的CMMI规程来做说明。一来二去，张晓龙深刻体会到作为产品经理更要好好了解、遵守、执行这套体系，因为一方面这是控制产品进展的很好的管理办法；另一方面，在做产品的过程中，不可避免地会碰到一些不按照规范做事的冲突，这时，这套体系便是产品经理可以借用的资源，**用规范或者规章制度来抵御市场上不合理的压力，这样的沟通效率最高，而且是对事不对人的方法。但如果你自身不遵守这套规章制度，你又凭什么去要求别人遵守呢？**

许磊对张晓龙表示了赞赏：“说得非常好，其实到现在还有几个开发组没有这个意识，对于过程管理还有抵触情绪呢，他们觉得做这些事情就是为了应付检查，其实

不是的。只能说许多程序员还没有项目整体的意识。根据新的权限划分，新产品的立项是由产品经理发起的。我特地梳理了一下产品经理与CMMI的直接关系，我认为，产品经理，**在产品研发过程中至少要把握两点：输入和输出。**



“输入部分重点关注两方面的内容：市场分析和用户需求。市场分析要说明产品主要面对的市场、产品的定位，同时对市场容量、市场占有率、投入产出比进行评估和分析，论述从市场的角度看为什么要立项做这个产品。用户需求主要分析解决什么问题，明确哪些需求必须在立项版本中开发完成。属于需求变更的，产品经理要把好关，变更必须有理有据。

“输出部分重点关注两方面的内容：测试报告和开发过程输出物。测试报告是对产品总体质量的评价，描述开发结束后哪些Bug是存在的、能不能满足性能要求、产品能不能达到发行上市的条件。实际上绝大部分软件产品在上市的时候都是带着Bug的，产品经理要根据测试报告来决定产品是否上市。另外要关注开发过程输出物：产品光盘里的Read me文件、安装包文件、使用手册等是否全部准确和齐全。这些都是最终提供给用户的内容，需要产品经理严格把关。”

测试张爱霞举手提问说：“这样的话，那以后我们产品测试报告完成后，必须发给产品经理评审，对吗？”

许磊回答说：“是的。”

吴晓昆说：“那当然得发给我们啊，我们写产品资料的时候有些性能参数还得从你的测试报告中摘取呢。”

刘岚问：“我问一下，产品经理经常出差，本身就有很多事情，那需求文档究竟谁做呢？”

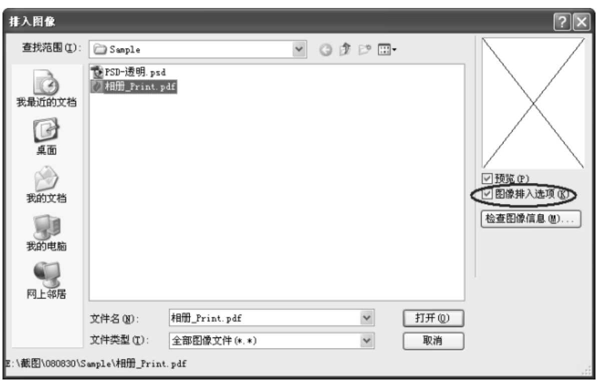
需求人员史金华也说：“我也想问这个问题呢，产品经理关注用户需求和我们做需求是个什么关系？”

许磊说：“这是个非常好的问题，需求当然是研发部的需求人员做。产品经理在这个过程中代表的是用户或市场，而**需求是来自多个方面的，有来自用户或市场的，有来自技术发展需要的，有来自模仿竞争对手产品功能的**，所以最后的需求文档一定是研发部的需求人员来完成，但涉及解决用户问题的需求，就必须由产品经理来确认。”

张晓龙说：“嗯，我转过去做了几个月产品，感觉到了产品经理和研发人员在思维方式上的差别，产品经理的思维方式是怎么用用户容易理解的方法解决用户的问题，而研发人员的思维方式是怎么用技术的手段来解决用户的问题。下面我给大家举个例子。”

晓龙把电脑接上投影，打开图苑软件，说：“这是上一个月我反馈给图苑开发组的一个用户的问题，大家看一下。

“用户要排入透底的图片的时候，总是找不到透底的选项，用户以为没有这个功能，而事实上我们是有这个功能的，选择如下对话框中的‘图像排入选项’，在弹出的对话框中即可进行透底操作。





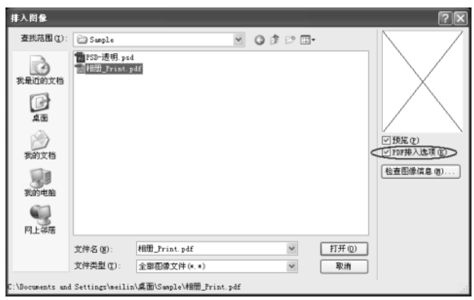
“研发人员碰到这个问题的时候想的是怎么把‘Alpha通道’‘应用裁剪路径’等选项加入到排入图像的对话框里，但逻辑上又存在问题，因为他们处理PDF文件的时候也是按照图像处理，PDF文件不需要透底选项，所以界面是下图这样的。



“这样的设计存在很大的问题，功能不够直观，直接导致用户找不到该项功能，影响用户业务和产品口碑。两个相同类型的功能，界面和操作却截然不同，对用户造成了困扰。作为产品经理，我给出的解决方案是这样的，实际上，‘图像排入选项’对话框的‘Alpha通道’和‘应用裁剪路径’只是用来进行图像透底的，没有别的用途。那为什么不直接把‘排入图像’对话框里的‘图像排入选项’文字改成‘图像透底选项’呢？而选择PDF文件的时候该文字只要变成‘PDF排入选项’就好了，功能直观，用户操作方式相似。因此，在现在的版本中是这样的。对于开发来说，修改工作量很少，用户的问题也解决了。这就是产品经理解决问题的思维方式。”



排入图像文件的透底选项



排入PDF文件的排入选项

听完晓龙的案例，史金华点了点头，表示确实如此。

许磊说：“**产品经理在产品研发阶段除了关注输入和输出以外，还应该关注研发进度**。研发计划制订后，研发部会按照研发计划执行，但研发过程中也会存在一些不可控的因素，比如重大技术攻关难度估算不足、人员离职等因素都会对进度造成影响，甚至影响产品上市的时间，这时要么增加资源，要么要求研发人员加班，要么对需求

进行变更，减少开发工作量，这就涉及需求优先级的变化和跟踪过程。下面是研发部门用于需求管理的表格。

分类	详细描述	需求来源	需求类型	优先级	处理意见	备　注
说明该需求的模块分类	需求的详细描述，用户的问题，对应的技术解决方法描述	来源于用户、测试、网站论坛、售后服务，方便跟踪与确认	诊断是新需求还是老需求的Bug，如新需求、新增功能需求、性能优化需求等	产品经理根据市场需求急迫程度、研发人员根据技术实现难度确定优先级，优先级高的必须完成	已经修改 需要与客户确认修改的正确性 不紧急，本次不作修改，以后解决 技术上做不到，不作修改	解决用户问题的注意事项，尤其是部分解决用户问题
模块1	功能详细描述	用户（姓名/联系方式）	新需求	100	用户反馈后满意解决方法	不支持×××情况下
模块1	功能详细描述	网络论坛（帖子地址）	Bug	100	已修改	在安装了480安全卫士的机器上安装程序报错
模块2	功能详细描述	售后服务/测试人员	新需求	80	待确认	

“表中的优先级就是产品经理根据市场需求急迫程度和研发人员技术实现难度，进行综合讨论后确定的。”

许磊停了一下，感觉大家都听懂了，也没有提出问题，就接着说：“纵观整个CMMI流程，内容的确比较多，我整理了一下，画成一个图，将产品经理最需要关注的地方用星号标记了出来。

计划	需求	设计	编码	测试	维护
市场分析* 技术可行性 工作量预估 立项报告* 立项评审* 开发进度表 开发计划评审 配置管理表	需求调研* 需求规格说明书 需求变更* 需求评审*	概要设计 详细设计 设计评审*	编码 单元测试	集成测试 系统测试 测试报告 测试报告评审*	维护计划 培训计划

* 表示产品经理必须参与的规程

“上图带*的部分都是产品经理必须参与的规程，这部分工作是产品经理在产品研发过程中对需求和进度的把控，为保障产品稳定性所必须参与的，尤其是需求调研、需求评审、测试报告评审。如果各位产品经理对CMMI体系和研发过程的细节感兴趣，我也会知无不言的。我今天的介绍就这么多，谢谢大家！”

大家用掌声回应了许磊的介绍，作为对他专业性的肯定。

魏军说：“非常感谢许磊，介绍得非常清晰。我听了之后感觉是这样的，对于要推向市场的产品立项，产品经理其实是从用户和市场的角度来评估产品在商业方面的可行性的，而研发部门是从技术的角度评估产品的技术可行性的，从而实现公司研发投入的投资回报（ROI）、用户满意和市场成功的平衡发展，对吗？”

许磊说：“是的，所以我特别准备了《市场分析报告模板》和《立项申请书模板》（见附录一）给各位产品经理，并在上面做了注释，各位可以看看有什么问题，欢迎随时沟通讨论。”

陈斌看讨论得差不多了，总结道：“大家说得都非常好，研发部和产品部从不同的角度来对一个开发活动进行评判，以前研发部开发的一些产品卖得不好，我们也不知道是什么原因，很难决策是否应该继续投入研发。产品部的成立，给了我很大的希望，我希望在这方面能有根本的改变。说通俗点，以后即使我们输了，产品经理也要告诉我们输在哪里，不能像以前那样糊里糊涂地就过去了。刘海欣，有个很重要的任务交给你，研发部和产品部领导经过沟通，决定拿你们组的极线防伪设计软件做试点，让张晓龙全权负责这个产品，带领整个研发团队，同时负责开发组的业绩考核，希望你们好好配合，做出成绩。”

张晓龙和刘海欣眼神对视了一下，互相点了点头，表示没问题。

会议开完，已经快下班了，走出会议室，刘海欣兴奋地拍着张晓龙的肩膀说：“龙哥，没想到这么快咱们就有合作的机会了。”张晓龙说：“是啊，咱哥俩一定要好好地配合，把这个产品做好，看有谁说咱们这个产品不行。今天快下班了，回头我找你。”

张晓龙回到工位上，整理了一下自己从程序员转到产品经理这段时间以来的收获，想起了金明讲的4P理论，于是在笔记本上写道：

图苑这个产品的主要问题其实就是4P理论中的销售通道(Place)的问题，通过打通销售通道，做好产品的宣传资料、做好销售培训、做好重点客户支持等工作，就能够迅速体现产品经理的价值。这是一种产品经理的类型，其主要工作是销售支持。

极线防伪设计这个产品，从目前的信息来看，感觉是产品（Product）本身的问题比较大，但还不能确定。

参加了今天的CMMI会议，听了许磊的讲座，以及魏军和陈斌正式让张晓龙全权负责极线防伪软件的产品工作，张晓龙感觉到了些许压力，但是现在的晓龙已经没那么容易被压力左右了，因为他知道，压力其实也是一种动力，领导这样的安排，正好能让自己快速成长为成功的产品经理。

张晓龙在博客里写道：

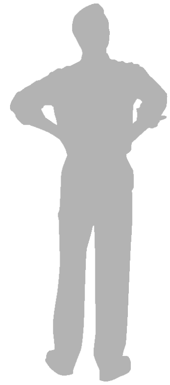
产品经理就像一个产品的父亲，从决定一个产品开发成什么样，到产品的开发完成（研发管理），到产品包装、宣传彩页、销售渠道的顺畅（销售管理），再到有效的市场营销计划，只有产品经理一直在呵护着它的成长，并全力扫平产品成长过程中的任何阻力。这是一段从0到1的过程，而销售管理和营销计划是从1到10的过程。

从0到1是需要探索的，未知的，增长了无数倍；而从1到10，只是复制10个1，增长10倍。有能力把一个产品从1做到10的产品经理是一个基本合格的产品经理，有能力把一个产品从0做到1的产品经理才是一个成功的产品经理，而有能力把一个产品从0做到1再做到10的产品经理就是一个非常优秀的产品经理。

通过在图苑上的投入和努力，现在的张晓龙已经知道了怎么把一个产品从1运作到10，知道怎么理顺销售渠道和销售支持。而领导新布置的任务——极线防伪设计软件，为什么产品业绩不好呢？研发肯定存在问题，其他的方面也得尽快找相关的人员了解一下情况。这究竟属于哪种情况呢？是从0到1，还是从1到10呢？

如果说产品经理是产品的父亲，那产品的母亲是谁呢？

张晓龙心里笑了笑，没有再往下想，起身洗漱，准备休息了。



12 关于产品定位

张晓龙一上班，就分别找刘海欣和梁静沟通了一下极线防伪软件的情况，基本确定了主要原因是产品方面的问题。

刘海欣的反馈是，当初曹博士的毕业论文参考了国外的AutoCAD[①]软件，用数学的方法通过计算机画出各种复杂的线条，用于一些证件的底纹设计。产品是按照这个思路研发的，结果目前几家用户的反馈意见都不太理想，刘海欣也不知道究竟是什么原因。产品究竟要开发成什么样，需要哪些功能，用户也说不清楚，只是说防伪底纹要类似于人民币上的那种线条的效果，需求这么不明确，下一步的工作海欣就更无从下手了。

梁静的反馈是这样的，西安印钞厂下面有一个专门承接有价证券设计工作的部门，曾经采购过防伪底纹设计软件，那时前方公司报价3万，竞争对手泰蒙公司报价

① AutoCAD是美国Autodesk公司首次于1982年开发的自动计算机辅助设计软件，用于二维绘图、详细绘制、设计文档和基本三维设计，现已成为国际上广为流行的绘图工具。

28万，价格优势明显，但是用户经过比较后，还是选择了泰蒙公司的产品。梁静觉得产品功能肯定存在很大的问题。

张晓龙想起了上次金明培训的关于产品定位的几个要素。

❑ 细分市场，找到自己的独特优势。

宝洁公司在洗发水市场上先后推出过三个不同的品牌，即“海飞丝”、“飘柔”和“潘婷”。对中国消费者进行市场调查后发现，“头皮屑多”、“头发干枯”、“头发分叉不宜护理”等是困扰消费者的主要烦恼，所以才有三种不同的定位。据调查显示，宝洁这三种同类产品不仅没有自相残杀，反而各自都拥有相当可观的市场份额。宝洁的成功归因于产品定位清晰，同时进行差异化诉求。

❑ 论据充分，让产品支持你的定位。

产品定位要和产品特性相符，产品要有充分的论据来支持产品定位。

❑ 竞品分析，给竞争对手定位。

定位，不仅是给自己定位，而且也要给竞争对手定位。如果你找个有利的位置，竞争对手的定位就很尴尬了。

张晓龙虽然明白了是产品定位方面出了问题，但怎么解决这个问题，并不清楚。虽然前方公司在印刷行业做了很久，但是具体到防伪印刷行业，对他们来说还是一个有些陌生的领域。张晓龙自己完全是外行，销售大多也不懂，研发人员就更不懂了，那么这个产品该怎么往下继续呢?

张晓龙决定先了解一下行业概况，他在网上搜索着防伪行业的信息。网上各种假烟、假酒、假药的信息有很多，做防伪的方式也有很多，比如油墨防伪，用荧光笔照射就能显示出内容；电话号码防伪，刮开防伪图层会显示一组数据，用户打电话将该数据与厂商数据库中的数据进行比对；镭射激光防伪，很多烟盒上覆有一层激光镭射膜，在特定角度下看，烟盒上会反射出9个打火机的火苗。还有的香烟为了与假烟相区别，包装盒用的是带红蓝纤维丝的特种纸，而非普通的白卡纸。

其中，还有一个信息让晓龙很吃惊，天津一家企业花了20万美元采购了比利时的

一款底纹防伪设计软件，在业内引起了很大反响。晓龙觉得这个市场其实很有潜力，只是前方公司缺了块敲门砖。

晓龙马上给各分公司的销售人员发了邮件，请他们近期积极关注防伪印刷市场，发现有意向的客户及时和产品部沟通。

前方公司的渠道还是很完善的。几天之后，山东的销售人员就打来了电话，说青岛一个印刷厂客户对防伪底纹软件有兴趣，而且要得很急。

于是张晓龙和刘海欣立即去了一趟青岛。这趟出差是晓龙作为极线产品负责人的第一次出差，他已经不是初出茅庐的菜鸟了，但他万万没有想到，在这次出差的三天里，他们只睡了8个小时，其他时间全部都在工作。

晓龙从青岛火车站出来时，时间还早，他在青岛那个著名的栈桥拍了一张照片后，才去见客户，早晨8点钟，他们拖着行李来到了客户车间。

客户设计部主任接待了他们，主任拿出天津那家企业花20万美元购买的比利时软件的宣传样张，说："只要你们的软件能做出同样的效果，我们现在就签合同付款。"可惜张晓龙和刘海欣打开极线，忙活了一上午，都没有做出同样的效果来。

中午的时候，主任陪张晓龙两人吃饭的时候告诉张晓龙，他们厂做的主要是烟厂的包装盒设计和印刷，一种香烟的烟盒每年的印刷费收入就达上千万。但现在假烟很多，大家对于包装防伪都很重视，天津那家企业买了比利时的软件以后，在展览会上发了很多宣传样张，对他们的业务造成了很大的影响。他们设计部虽然只有5个人，但用的都是市面上最好的设备，厂里舍得在设计上投入资金，因为一个设计方案如果得到烟厂的认可，就能带来数百万的利润。而现在他们用的Adobe Illustrator软件确实做不出那样的防伪效果，所以防伪设计软件对他们来说至关重要。

听了客户的话，晓龙对防伪市场就更有信心了。

张晓龙和刘海欣在客户设计部工作到晚上10点也没有成功，他们拖着行李在附近找了家酒店住下，但谁也没心情睡觉。于是俩人继续讨论方案，刘海欣改程序，张晓龙试着做效果。一直忙到深夜3点多才草草睡下。

接下来的两天，他们继续起早贪黑地尝试，早上比用户到得早，晚上10点才离开，

夜里回到酒店继续修改程序，但依然没能做出样张的效果。

最后一天，印刷厂的副厂长陪张晓龙和刘海欣吃饭时说："你们来了三天，虽然防伪效果没有做出来，但我对你们的产品很有信心。就凭这三天来你们的努力和辛苦，我很佩服你们的工作精神。你们非常优秀，我相信你们一定会做好的，只要你们的软件能实现我们想要的防伪效果，我们就会马上购买。"

从青岛出差回来之后，张晓龙感觉产品定位的第一个要素（**细分市场，找到自己的独特优势**）已经解决了，但第二个要素（**论据充分，让产品支持你的定位**）和第三个要素（**竞品分析，给竞争对手定位**）目前还没有进展，他在出差报告上总结道：

相比证卡的市场，包装印刷市场更大，这个市场在近几年内都将是个热点，是解决假烟、假酒、假药等老百姓关心的问题的有效手段，值得投入去做。

底纹防伪是在设计制版过程中完成、在印刷中自然实现的技术。既没有增加印刷的工序，也没有增加额外的成本。不像电话号码防伪需要人员维护、特别建立数据库，也不像激光镭射防伪需要采用特殊的工艺或覆膜，因此不会额外增加生产成本。

底纹设计与美学可以很好地结合，提升产品包装的档次，这是一种高端的防伪。

但是，极线产品的功能同客户的实际需求相差甚远，目前来看，连产品原型都谈不上。

极线产品以前定位于制作类软件，制作有价证券、证件等业务，是类似于AutoCAD的操作方式。颜色填充、文字排版等工作都是在产品里完成的。这种模式跟客户现有业务要求不匹配，客户用起来也不习惯。客户要的是防伪设计软件，而不是整体制作软件。客户只需要将防伪元素导入Adobe Illustrator这样的软件里即可完成整体的设计，极线不需要专业图像设计软件的功能，也无法改变客户的使用习惯。

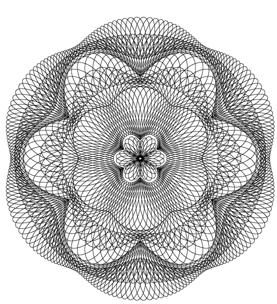
以前销售反馈的竞争对手是泰豪，现在又新冒出一家比利时的软件公司。可见市场竞争非常激烈，但我们只要做出与比利时公司的产品一样的效果，国内企业就会优先考虑使用我们的产品。

为了完善需求，张晓龙决定拜访防伪技术协会，看他们能否提供一些帮助。晓龙在电话预约时向防伪技术协会的谭老说明了拜访意向，谭老非常热情地安排了一个底纹防伪专家谭伟与晓龙会面。

在中国，行业协会是一个非常有特色的群体。有点像武侠小说里的包打听，知晓行业内的一切事情。行业里的哪些人比较厉害，哪些会员单位最近要上哪方面的项目，行业协会都了如指掌。一般来说，中国行业协会的会长都有官方的背景，大多以前是某个政府部门的领导，退休后继续发挥余热。厂商可以利用行业协会了解很多信息，还可以参加行业内的一些活动。

张晓龙与谭伟的第一次会面是在防伪协会的办公室。谭伟40多岁，微胖，眼睛比较聚光。他离开北京印钞厂12年了，已经过了保密期，现在自己有一个工作室，专门做一些防伪底纹的设计两人一见如故，会面非常愉快，谭伟表示愿意帮助张晓龙。这次的拜访让晓龙对这个行业有了大概的了解。

张晓龙与谭伟的第二次会面是在谭伟的家里，这次是和刘海欣一起拜访的。谭伟拿出他多年收集的防伪珍藏与张晓龙和刘海欣分享，指点这个作品怎么设计得好，为什么这样可以防伪。张晓龙至今还记得谭伟对于团花的描述：“团花，很多人看的是线条，而业内人看的是露白。团花之所以能够防伪，第一是因为那些线条细，是印刷工业能做到的最细的线；第二是因为都是实线，可防止扫描仪扫描，扫描件再印刷出来，线就断了，或者模糊了；第三要看露白的美感，线密的地方不能叠在一起，线交叉的地方不能扯，不能有奇点。这也是团花要用正弦曲线，而不用贝塞尔曲线的原因。好像数学上只有正弦曲线是无限可导的、光滑的，否则就会影响整体的美感。我们不仅要有防伪的效果，还要增加作品的美感和档次。”



有一段时间，张晓龙总是向谭伟请教各种问题，这对于产品的完善起到了很大的作用。时间长了，晓龙觉得有点不好意思，就想跟公司提出正式聘请谭伟当前方公司的顾问，这样也好给谭伟一些报酬。在提交报告之前，他先给谭伟打了个电话征求一下他的意见。

谭伟听了晓龙的想法，想了想，拒绝了，说："我并不缺钱，你知道我有一个工作室做一些防伪设计，收入还算不错。我在防伪行业这么多年，只是不想让掌握的技术失传，虽然收了一个做设计的徒弟，但我更希望国人能开发出像比利时和匈牙利那样好的防伪底纹设计软件。我见过比利时、匈牙利，以及国内泰蒙的软件，泰蒙的技术实力要弱一些，有些功能做得不到位，国外的软件有些方面与我们的认识不一样。其实他们都找过我，但我不希望把这些经验和知识告诉外国人。我见过那么多人，晓龙，我感觉你是一个做实事的人，我和你很投缘，我相信你，也愿意帮助你，你们公司我就只认你。"

这是张晓龙第一次与专家合作，没有任何功利，有的只是一个防伪技术人员的爱国情怀。从那以后，刘海欣每开发完一个功能，张晓龙就请谭伟指点，提出修改意见。同时，刘海欣的图形图像处理技术和方法又激发了谭伟新的设计方法和思路。另外，谭伟也把他防伪圈的朋友介绍给张晓龙和刘海欣认识。工作空余，他们一起喝酒聊天，畅谈社会上的人和事。

看着产品进步的感觉很好，不仅仅是张晓龙，刘海欣，而且也有谭伟，他看着自己的设想一点点变成现实，很是欣慰。张晓龙对防伪方面的知识了解得更多了，甚至还知道了一些人民币上没对外公布的二重防伪手段。谭伟对计算机图形学、数学方面知识的加深也让他设计的思路更加开阔。

终于，国外软件各种防伪宣传样张上的图案，用极线防伪软件都能方便地做出来了。

他们成功了！这时距离晓龙上次青岛出差，仅有94天。

在繁忙的工作和团队思想的激烈碰撞中，张晓龙发现，产品定位的后面两个问题已经不知不觉地解决了。

论据充分，让产品支持你的定位。在与行业专家谭伟一起探讨的过程中，完成了各种功能的确定和实现。极线在功能上和专业性上已经全面超过了泰蒙的产品，并达到了国外同类软件的水平。

竞品分析，给竞争对手定位。产品的目标不仅仅是超过泰蒙公司的产品（已经超过，晓龙他们的技术能力明显要高一些，尤其是在一些防伪的细节效果上更专业），还要超越国外的同类软件，只有在相同的情况下，国人才会优先采购国内的产品。

产品研发到收尾阶段的时候，晓龙特意进行了防伪市场调研。他在汕头了解了烟盒印刷包装中要用到的近10种工艺——覆膜、专色、磨砂、亚光油墨等；在深圳的药厂了解了各种药盒印刷的防伪手段；在激光厂了解了激光全息的制作原理；在佛山学习了彩虹印刷；在义乌了解了折光的工艺；在北京邮票厂了解了喷码涂层。

在市场调研的过程中，张晓龙心里想着并验证着产品定位的三个要素，由此更加确定了自己的判断，全国防伪底纹市场的情况和版图在他心中也越来越清晰了。

极线产品终于要发布了，在做产品资料的时候，晓龙遵循金明讲的产品定位原则，写下了如下产品介绍。

对于那些希望采用印钞行业的防伪底纹技术的客户，前方极线防伪设计软件能帮助您方便地设计出各种专业的防伪底纹（如团花、浮雕、劈线、开锁、潜影等），并可直接输出为Adobe Illustrator软件的格式，您可以方便地应用到证券、债券、票据、证卡、包装（如烟酒、化妆品、药品、食品等的包装）、商标、标签的防伪设计中。同其他防伪手段不同，极线产品应用成本低，防伪设计在制版中完成，在印刷中实现，不增加额外的生产成本，而且极具美感，达到高端防伪的要求。

然而，天妒英才。4年后，已经跳槽到外企的张晓龙接到谭伟徒弟的电话。谭伟的徒弟在电话那头哭着说谭伟因为癌症去世了。听到这个消息，张晓龙一下子怔住了。曾经在一个战壕里并肩战斗过的战友、一个具有伟大人格的朋友就这么离开了，张晓龙怅然若失。只能在心底祝愿谭伟在天堂一切安好！

本章主要讲产品定位的思维过程。产品定位是产品经理在大量市场调研的基础上逐步加深对于市场和用户的理解，最后在用户需求和市场趋势中找到与产品契合度最高点的过程。过程做到了，关于产品定位的很多问题就会迎刃而解。准确的产品定位是一个产品成功的关键，但如果是坐在办公室里拍拍脑袋就想出的产品定位，那只能是浮云，看上去很美，但不能落地生根。之前的极线产品就是个很好的例子。



13 展览会上的产品发布

图苑软件的一切工作都按部就班地顺利进行着，张晓龙看着ERP里的销售数据曲线，十分高兴，如今的图苑已经不需要晓龙频繁出差做销售支持了。如果中国股市大盘也能走出这样的曲线，估计全国人民都要乐疯了。

这几个月，张晓龙花了80%的精力在极线防伪设计软件上。这款软件的开发已经接近尾声，泰蒙公司软件所有的功能，在这个版本里都已经实现，一些难度比较大、国外软件都没有做好的功能（比如手工雕刻）已规划到了下一个版本里，实现了的功能已经达到了国外同类软件的水平，而且可以直接导出Adobe Illustrator的文件格式。随着产品的逐步成熟，现在晓龙的心思都放到了产品推广上。

当市场部的王琳通知公司开始准备参加在北京举办的国际印刷展的时候，张晓龙决定将之前已经确定的极线产品发布会推迟，改为在展览会现场召开，而且规模要足够大。因为这个展会相当重要，几乎国内所有有实力的印刷厂都会过来参观，这是一

个非常好的机会。用推迟几天发布来换取更多潜在客户的注意，这种牺牲是值得的。

开发组和张晓龙进入了最紧张的工作中，既要保证软件的稳定性，又要制作专业的样张演示文件、操作视频、产品宣传资料，还要准备演讲用的产品PPT，设计会场展板，确定演示方案。

对于产品经理来说，大型的行业展览会是非常好的渠道，因为行业内的客户都会过来参观。一方面可以了解用户的需求、想法和行业发展动态，另一方面可以借机推广自己的产品，而且很容易与客户建立起信任关系。同时参加展览会还有助于了解竞争对手的信息。

在筹备大型展览会的过程中，产品经理与市场部需要密切配合，各司其职。市场部门负责整体展位设计、布展和撤展的过程安排、产品资料和展板的印刷与制作、礼品的准备等行政后勤事务以及人员的协调；产品经理具体负责相关产品资料和展板内容的确定、产品演示、现场产品讲解等工作。

并不是所有的展览会都值得参加，这个主要看性价比。有些展览会规模比较大，行业协会和媒体报道都做得好，参加的人质量也比较高，这种展会贵一点也有意义。有些展览会的行业关联度不高，组织得也不好，虽然要的费用不高，但在时间的人力上投入的成本并不比大展会低，这种展览会就没有必要参加。

参加展览会也是一个宣传公司形象的机会，在展会上可以进行一些商务谈判，帮助企业节省邀请客户的成本。对于一些重点客户，由销售人员陪同到展台参观，也是企业自身实力的展现。

对于自己公司举办的产品研讨会或者发布会，产品经理可能要多负责一些事情，甚至需要做大量市场人员的工作。同展览会相比，自己办会多了邀请客户的工作，这个一般可以委派销售人员完成，其他的很多工作都是相通的。（在本书的附录中列出了一个展览会的策划执行方案，供读者参考。）

设备调试、资料印刷、布展、彩排，一切都有条不紊地进行着，晓龙期待着展会开始的日子。展览会的第一天，一般都会有一个高峰论坛，张晓龙跟魏军争取了一个极限产品发布会的仪式。由前方公司总裁和防伪技术协会的谭老一起发布极限产品，

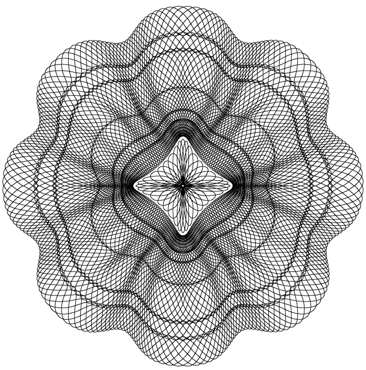
张晓龙做产品的演示。

发布会进行得很成功，在演示的过程中就不断有用户站起来提问。青岛那家印刷厂的副厂长和设计部主任也来了，他们对极线在短短几个月内取得的进步感到非常吃惊，看完演示后对极线赞不绝口，当场就表示要购买。晓龙笑了笑，说马上安排山东分公司的销售人员联系他们。

晓龙在返回展台的路上，远远就看到公司展台附近围了很大一圈的人。

王琳正在展台上接待客户，看到晓龙回来了，赶紧冲他摆手："晓龙，快点，这些客户都是要咨询极线问题的。"

展台上，张晓龙准备了一个很大的显示器，显示屏幕上是一个放大了的、漂亮的防伪团花图案，远远地一下子就能看见。他穿过人群，站回台边，对观众做简要的介绍，并一一回答观众的问题，交换名片。对感兴趣的客户进行重点介绍，并详细演示操作过程。对询问价格想进一步了解的客户，晓龙安排现场的销售人员带他们到展台后的洽谈室去详细说明，并着重记录会谈的情况。对于极线软件的价格，张晓龙是参考泰蒙的产品价格定的，将底价从3万直接提到了28万。



就这样，张晓龙站了几天的展台，每天都很辛苦，客户非常多，他每天都难得休息，最后后脚跟都站肿了。但晓龙这几天的心情非常愉快，因为到洽谈室接待的客户就有十七八家。也有些客户甚至邀请张晓龙出差去和他们具体的技术人员进行沟通。甚至还有竞争对手泰蒙公司的人过来刺探情况，张晓龙自己没分辨出来，还热情地给人家介绍，最后还是吴晓昆提醒他的。

展览会结束之后，极线软件开发组的两个开发人员都病倒了。这段时间他们加班太多，太紧张了。张晓龙跟刘海欣他们说：“这段时间辛苦大家了，这一个月就不布置任何任务了，大家休息一下吧。这次展览会我们的产品非常成功，我有一种感觉，极线的销售额年底能超过100万，到时候我们再一起庆功。”

张晓龙虽然感觉很累，但还是把展览会收到的所有客户名片梳理了一遍。先按照地域分类，然后将用户信息通过邮件发给对应区域的销售人员，并对那些在洽谈室谈过的用户进行了重点描述。刚整理完，魏军就来找他了。

魏军说：“晓龙，极线防伪软件也开始推向市场了，前一年的销售额不到10万元，今年你带着2个开发人员重新做这个产品，虽然是年中才接手的，但也需要定个年度销售任务。到年底没几个月了，你觉得，定60万的销售任务怎么样？”

张晓龙想了想这段时间自己对于防伪市场的了解和展览会上的情景，以及刘海欣他们的努力。全国的市场在他的心中就像一盘棋，哪些省份是重点，有哪些有意向的客户，他心里一清二楚。

张晓龙自信地说：“60万低了。”

魏军很吃惊，估计没有想到张晓龙会主动要求更高的任务：“90万？”

“低了。”

“110万？”

张晓龙想了想，同意了。

多年以后，张晓龙回想当年，发现那是自己多年职业生涯中唯一的一次主动要求增加任务。作为一名打工者，同样的工资，任务基数当然是越低越好的。从完成率来说，完成任务的110%是最好的，如果完成200%的任务，虽然当年拿的奖金可能会更多，但要完成第二年的任务就有一定的困难，想要再提高就更难了，第二年可能还拿不到奖金。主动增加任务可能有点犯傻，但张晓龙想，如果换成现在的他，他依然会要求增加任务，因为这是产品经理的一种自信，

一种情怀，一种把产品当做自己的事业的心态，他的身后是一个团队（谭伟、刘海欣等）的希望和情怀。

在极线防伪软件推出的第一个财年，实际完成的销售额超过了200万。

竞争对手的诱惑

在随后的日子里，张晓龙一如既往地支持着极线的销售工作，还时常参加防伪技术协会举办的研讨会。

一次，他应邀参加在温州雪山饭店召开的防伪技术研讨会。张晓龙讲完产品后，谭伟招呼圈子里的朋友和张晓龙认识，大家一起喝酒、游泳。那天正好下大雨，雪山饭店的大自然游泳池里的水都是从山上流下来的雨水。在游泳池里一个倾斜的大石块下，张晓龙隔着雨帘，看着远处的灯光和山的影子，感觉十分惬意。这段日子，自己在前面冲锋，像一把尖刀，而刘海欣的研发团队也非常给力，迅速根据市场的需要开发出了对应的功能，优化完善着产品，让极线在市场上无往不利。谭伟更是一个牛人和高手，人脉很广，给了张晓龙很多指导，晓龙在业务上遇到问题都可以找他解决，行业口碑也有他罩着。极线软件的开发越来越完善，不光功能，用户体验也已经达到甚至超越了国外软件的水平，110万的销售任务已经超额完成了，光运城制版这家全国最大的包装印刷集团就从上海统一采购了8套分发给各下属分公司使用。

不料，张晓龙从深圳出差回来后的第二天，接到了一个陌生号码的电话。对方自报家门，说是竞争对手泰蒙公司的老总杨迪，想请张晓龙到泰蒙公司喝茶，顺便聊聊。张晓龙觉得很奇怪，但在其盛情邀请之下，还是决定去看看。

在泰蒙公司的小会议室里，杨迪简单拉了拉家常。晓龙知道他醉翁之意不在酒，但又不知道他葫芦里卖的什么药，只好有一搭没一搭地应付着。场面有些尴尬。

杨迪也明白晓龙的想法，于是话锋一转，单刀直入地说："听说你刚从深圳回来，深圳那个客户我们已经做了很长时间的工作了。硬件我们可以让给你们做，那样你们公司的利润会有20多万，但防伪软件这块，希望你能让给我们做。不需要你特别做什

么，只要未来这一个月内你不去深圳就行了。我可以给你个人5万元作为谢礼。”

张晓龙很清楚杨迪说的客户情况。5万元，对于这张单子的总额来说，是一个比较大的数字了。张晓龙第一次感受到了竞争对手的诱惑。

看着杨迪渴求的眼神，张晓龙摇了摇头，没有再说一句话，就离开了泰蒙公司。张晓龙很清楚，任何一个单子的背后都有他的团队的辛苦和努力，他不是那样的人。

一个星期以后，广东的销售人员再次联系张晓龙请求支持，说泰蒙的大队人马到了深圳，客户想再详细了解一下极线防伪软件的功能，最好准备一些与泰蒙产品的对比。

当张晓龙跟魏军申请再次出差深圳的时候，魏军奇怪地问：“不是刚去支持过吗？”

张晓龙说：“这个单子泰蒙之前已经做了很长时间的工作，对客户影响不小。这也是我们推出新产品之后第一次与泰蒙过招。西安印钞厂我们以3万输给了泰蒙的28万，这次我们的价格不比泰蒙低，这个单子我一定要赢。这次，我要让大家都知道，在国内的防软件市场，前方不怕泰蒙。”

张晓龙再次出差深圳。

两个星期后，广东的销售人员签单并拿到了首付款。据说泰蒙的人在张晓龙去过后又去了两次，但已经没有任何掰回来的希望。

晓龙没有跟任何人提过跟杨迪见面的事。他有时会想，如果当时杨迪没有用金钱诱惑他，自己是否还会如此看重此单？他没有答案，但是他知道，杨迪在拿出这个收买方案之前，肯定没有做好用户调研。

转眼间，就到年底了。回首这一年，从程序员到产品经理；从销售支持打通销售通道，到重新带领一个研发团队开发新产品；从宣传文案的撰写到展览会上产品介绍的演讲，再到发表在行业杂志上的几篇软文，晓龙觉得自己在飞速成长，同时地体会到了一个产品经理的成就感。

那种可以影响别人的思维和行为的感觉很好，和谭伟这样的专家一起合作的感觉

很妙。在市场上呼风唤雨的感觉让他十分沉醉。有研发团队的有力支撑以及踏实的市场调研，张晓龙感觉全国的市场对他来说就是一盘棋，而他是布局者。

很多公司，在每次市场活动完毕，都有很多信息没有归档、整理或者分享。其实这是最应该进行知识管理的地方，因为任何一场市场活动结束后，除了销售业绩以外，都会有市场活动的得失总结文档、策划文档、费用预算等。如果不做好这方面的知识管理，一旦有人员离职，这些信息自然就会消失，新人过来又要重新开始做。那么，每次市场活动都是低水平低效率的重复。

另外，在市场活动中会收集到一些客户数据，我们要重视对客户数据库的管理，无论是参加行业会议，还是以自己为主举办会议，都需要客户数据库的积累。很多公司的这些数据都散落在销售人员和产品人员的手里，随着人员的离职也就消散了，而这些都是公司的极大损失。



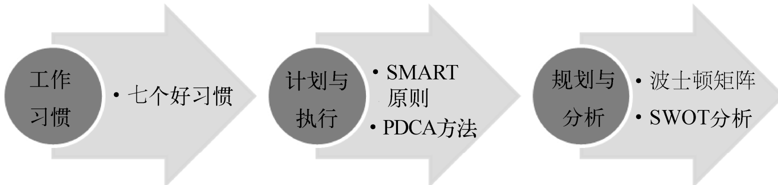
14 产品经理需要知道的工作方法——金明的培训笔记三

快到年底的时候，魏军又安排了一次培训，说是看大家最近太忙，而且又快到年底了，明年的很多规划工作、年底的汇报工作都需要按照一定的方法来进行，所以又请金明过来给大家培训一下工作习惯和一些常用的工作方法。

张晓龙一听说要进行培训很是高兴，心想又可以学习新东西了，可一看培训时间，又是周六和周日。

培训同上次一样，节奏紧张，信息量很大。周末两天下来，张晓龙依然累得不轻。在金明的培训过程中，张晓龙发现自己在图苑产品的推广和极线防伪设计软件的运作过程中一些不自觉使用的方法与培训的内容非常吻合，现在找到了理论基础，张晓龙觉得还是很有收获的。于是，他根据实际工作整理了一下培训要点。在整理时，他发

现可以用工作习惯、计划与执行、规划与分析这条线串起来，这也正是产品经理要做的一些事情和方法。



产品经理的工作习惯——七个好习惯[①]

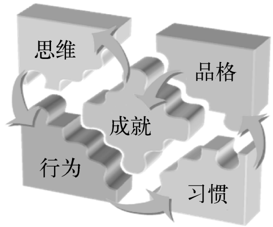
谁也无法说服他人改变。我们每个人都守着一扇只能从内心开启的改变之门，不论动之以情或是晓之以理，我们都不能替别人开门。倘若你已决定打开“改变之门”，接纳史蒂芬·柯维所说的高效能人士的七个好习惯，那么你将会得到一生中最大的收获。

对比下表中不同的习惯表现，你就会发现，高效能人士和低效能人士在思维或心态上的差别导致了语言和行为的不同。

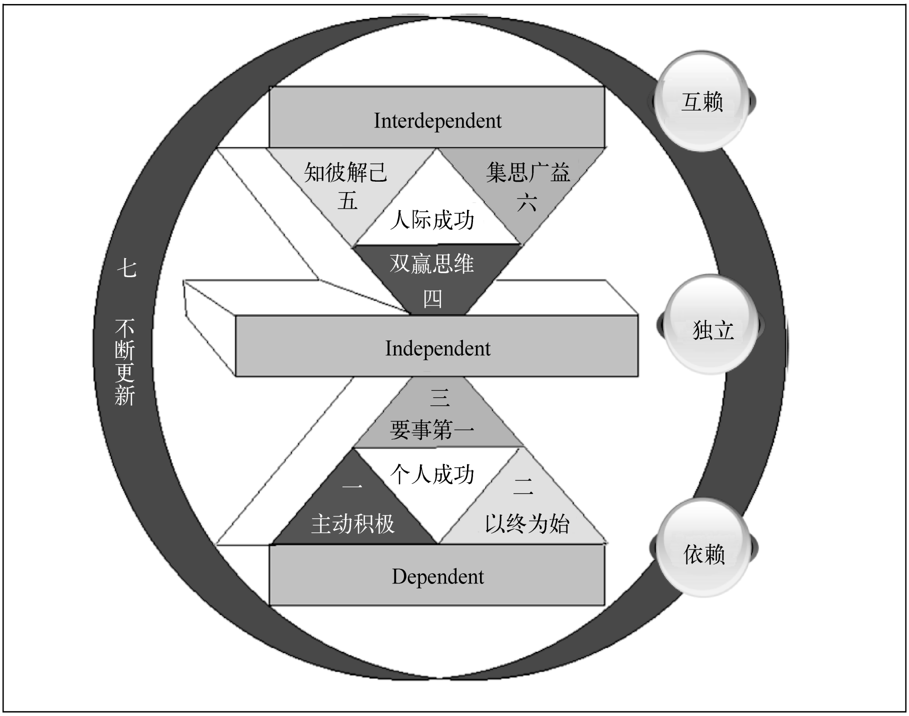
高效能人士的七个习惯	低效能人士的七个习惯
勇于承担责任	怀疑自己，怨天尤人
依照使命行事	走一步算一步
选择要事第一	有事再做，越做越急
寻求双赢	你输我赢，或我赢就好
用心倾听	别人都该听我的
重视差异	无法占上风就妥协
自我挑战	惧怕改变，一再拖延

通俗地讲就是：思维决定行为，行为决定习惯，习惯决定品格，品格决定成就（命运）。

① 强烈推荐史蒂芬·柯维的《高效能人士的七个习惯》，这本书不仅会对工作有好的影响，而且会让终生受用。



下面就是七个好习惯的关系，具体可参考史蒂芬·柯维的《高效能人士的七个习惯》一书，第一、二、三个习惯是个人领域的修炼，第四、五、六个习惯是公众领域的修炼，第七个习惯是坚持、不断修炼，从而实现人生从依赖到独立再到互赖的转变。



个人领域的成功：从依赖到独立

习惯一：积极主动（Be Proactive）

这个习惯的精要是不仅仅要积极（Active），而且要Proactive。意思是每个人的生活态度、生活方式以及情绪都是自己选择的结果，换个角度也许会有更好的选择。在

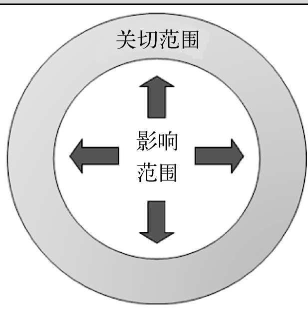
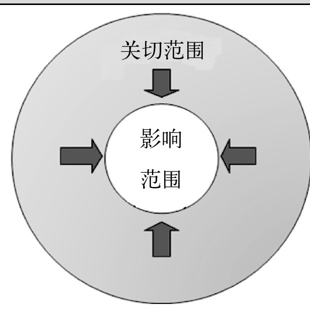
培训课上，金明讲了两个和尚挑水的故事。

两个和尚挑水的故事

东西相对的两座山上，住着两个和尚，多年来，他们每天都到山下的同一条小溪挑水吃。然而，有一天，东山的和尚下山挑水时没有见到西山的和尚，而且从此以后再也没有与其在小溪边相逢。“莫非他得道成仙，不食人间烟火了？”东山的和尚带着满腹狐疑来到西山，意欲探个究竟。来到西山，他看到了一个大大的水池，水池上方有一根由一节节竹子连接而成的水管，水管沿着山势从远处的山上蜿蜒而下，水也就顺着竹管源源不断地流进了水池。西山的和尚说：“一直以来，我每天做完功课后，都会去竹林砍竹子做水管，然后从几十里外的山泉开始架设水管。常年坚持，终于把泉水引过来了，以后再也不必天天下山挑水了，而且我也可以有更多的时间做功课啦。

这其实就是不同的人生选择，我们可以选择积极高兴地挑水，也可以选择积极主动地修养建水管。在这次培训后，张晓龙要求自己每天提前15分钟到达办公室，想想今天要做哪些事情。坚持一段时间后就成为了一种习惯，结果每天的事情都做得井井有条。虽然早到了15分钟，但换来了一天的好心情和更高的工作效率。

影响范围就像肌肉，因运动而增强，如果不锻炼就会萎缩。如果人们将焦点放在他们能影响的事情上，便可以扩展知识及经验，使自己成为值得信任的人，进而扩大他们的影响范围。但如果人们将焦点放在他们无法控制的事情上，他们将没有时间及能量用在他们可以影响的事情上，结果他们的影响范围就会缩小。

主动积极的焦点	被动消极的焦点
	

习惯二：以终为始（Begin With the End In Mind）

这个习惯要求人要有自己的使命，使命来自于你的价值观和内心的愉悦感。通过规划预期结果与个人价值观，来指导我们的活动。其意义主要有以下五点。

- 激励你更深刻地思考你的人生，督促你反躬自省；
- 帮助你看清什么对你是最重要的，开阔你的视野；
- 使你牢记自己的价值取向与目的，为你提供方向，帮助你明确价值观；
- 使你每天朝着长期目标而努力（按照每日计划和每周计划）；
- 是你对人生预期结果的一次心智创造。

成功的人或组织一般都有使命宣言，比如：

- 我们要将一个人成功地送上月球，并使他安全地返回地球；
- 我长大了要做美国总统；
- 让每一台办公桌和每一个家庭都有一台计算机；
- 为人民服务；
- 让天下没有难做的生意。

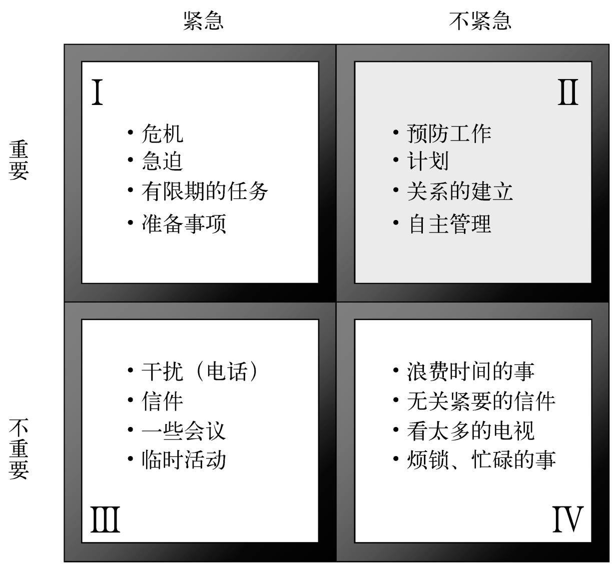
作为产品经理，需要经常考虑的事情是，用户最后将会怎么使用我们的产品？举个例子，在即时通信系统中，用户是否可以给不在线的人留言？可以的是QQ，不可以的是MSN。如果允许用户留言，那么在网络数据库上就要有聊天记录；如果不允许，那就是直接点对点地传递信息。这就是以终为始，用户如何使用我们的产品决定了最开始的程序设计和商业模式。所以MSN在中国市场输给QQ，是在OICQ 1.0版本具有允许用户留言这个功能的时候就决定了的。

习惯三：要事第一（Put First Things First）

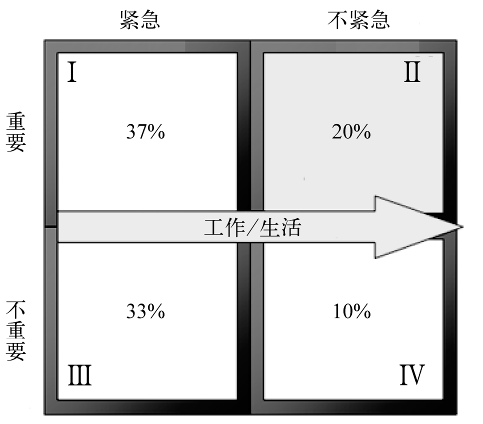
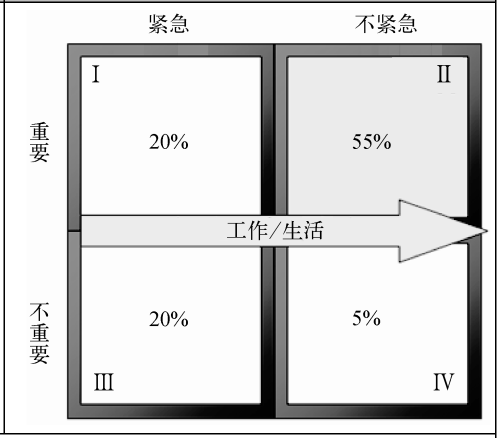
要事第一这个习惯在产品经理的工作中主要用于时间管理。很多职场人士每天都觉得很忙，总结时却发现虽然很忙但基本没有什么效益，因为在工作中总是有很多“跳蚤”（不太重要，却很紧急的事务，会分散人的注意力，就像“跳蚤”让你痒痒分心一样。）的事情，让我们很忙，但又不知道忙什么，具体表现在以下方面。

- 因为我们不知道究竟什么对我们最重要，所以感觉每件事都很重要。
- 因为感觉每件事都很重要，所以我们不得不每件事都做。
- 有些人看到我们每件事都做，所以，他们期望我们什么都做。
- 每件事都做让我们非常忙碌，所以我们没有时间去考虑，究竟什么对我们最重要。

解决办法就是把事情按照轻重缓急进行分类。依照你的使命宣言、角色定位、目标及优先顺序规划好每周的时间并逐日实践，把焦点放在真正重要的事情上，对不重要的事情说“不”。避免不重要的事（第三象限及第四象限的活动）占用你的时间及资源。



张晓龙每天早晨提前15分钟到办公室，然后把要做的事情写到便签上，并标注好重要性和优先级。每天下班的时候会检查便签上重要的工作做了没有，如果没做是什么原因。对于不重要不紧急的事情可以不用理会；有些事情虽然重要，但由于时机未成熟或者没有解决方案，继续留在便签上会促进自己继续思考和分析，以便寻找解决方案。坚持一段时间后，晓龙发现自己的工作效率提高了很多，最后除了少量紧急的事情外，剩下的都是重要而不紧急的事情了。

低效能	高效能
	
从第三象限内挤时间，同时不要给别人制造第三象限的事情	

公众领域的成功：从独立到互赖

习惯四：双赢思维（Think Win-Win）

这个习惯讲的是与人合作时的思维方式，产品经理在职场中，会遇到各种斗争，任何输赢关系都是“杀敌一千，自损八百”。学会妥协，实现双赢或者不成交才是真正好的思维方式。人际交往有六种思维模式。

思维模式	人的特质	表现形式
利己利人 （双赢）	寻求共同利益 鼓励合作而非竞争 善于倾听、注重沟通、勇于表达	让我们寻找一种对双方都有利的方案吧。为自己着想的同时不忘照顾他人的利益，具有双赢思维的人会花时间去寻求两全其美之策
损人利己 （赢输）	很多人的思维方式 强权做派 利用地位、权力、资历、财力、关系等一切手段“赢” 或做人的技巧去“赢”	无论如何我都要打败你。只顾自己的利益，只想自己赢别人输，把成功建立在别人的失败上，完全受攀比、竞争、地位和权力的支配
舍己为人 （输赢）	没有衡量标准 喜欢巴结奉承 压抑真实感受	总是受害者。选择自己输让别人赢的人，虽然能够体谅他人，却缺乏表达自己的感受和看法的勇气，他们容易屈服于权贵
两败俱伤 （输输）	高度依赖的心态	死也要找个陪葬的。具有双输思维的人缺乏勇气与体谅，他们嫉妒、批评别人，损人不利己

（续）

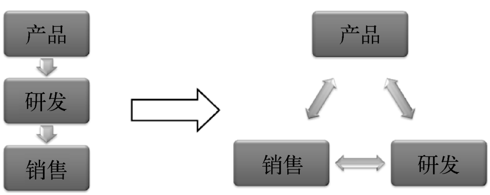
思维模式	人的特质	表现形式
独善其身（独赢）	以自我为中心 万事我为先 不去关心他人的输赢	只要我能赢，不管你是赢是输。只想得到自己想要的，虽然不一定要对方输，但一心求赢不顾他人利益，即便在互存条件下也会选择独立的环境
好聚好散（不成交）	允许各方都说“不”	首先寻求双赢，找不到双方都能接受的方案就接受分歧的存在，不做交易

双赢思维者把生活当做一个合作的舞台，而不是一个角斗场，不仅为自己也为别人谋福利，通过互赖合作，而非独立竞争来加强人际关系。尽管过去互有输赢，但仍坚持寻求双赢的解决方法。

非双赢思维者看事情非常极端：非强即弱、非胜即败，不是赢就是输、不是对就是错、不是好就是坏、不是爱就是恨、不是接受就是反对。

双赢思维	非双赢思维
勇于争取	扮演“老好人”
建立互赖人际关系的最好方法	每次都办得到的
一种以富足心态为基础的生活哲学	一种操纵的技巧
以品格为准绳的人际交往	以做人技巧为准则的思维模式

一个具有双赢思维的人有三种个性特质：正直、成熟、富足的心态。这些个性特质能给人一个值得信赖的印象。产品经理与研发团队及销售团队应该是一种互赖的关系，而不能是简单的相当独立的线性关系。



作为产品经理，在领导团队及设计产品商业模型的时候，一定要学会双赢思维。团结一切可以团结的人，让所有参与到你的商业流程中的人都有所收获，让你的研发、销售团队互相依赖，共赢，只有众人拾柴火焰才能高。从这点来说，产品经理应该有

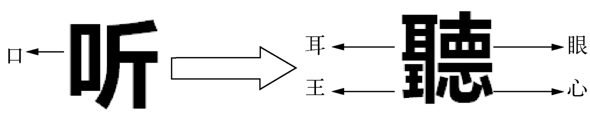
这样的勇气和情怀：产品成功了，功劳是团队的；产品失败了，产品经理要主动承担责任，而不能把责任推给其他人。你可以躲在角落里舔伤口，但你不能吹灭别人的灯而让自己的灯更亮。

习惯五：知彼解己（Seek First to Understand,Then to be Understood）

知彼解己是一种沟通和交流的习惯。高效能的交流是以理解为基础的。

产品经理在做用户调研的时候经常会犯这方面的错误，导致了解到的需求与用户所想的需求不一致，因为很容易听而不闻、假装地听、选择地听，而不是设身处地地听，然后用自己的语言复述出对方的意思和感受。

产品经理在了解用户需求、进行市场调研、甚至对应公司内部斗争的时候一定要做到知彼解己。目的不是从自己的角度给出建议、征询、分析或判断，而是让对方说出他们的真实想法，甚至都不用说出你的同情、同意，更不需要表明立场，尤其是在涉及站队问题的时候。产品经理只需要懂得倾听，将心比心，设身处地地去感受和体谅他人，如图14-7所示。先去了解对方，然后再争取让对方了解自己。



倾听小窍门

专注于说话者，而不是去想如何正确地回应他。

如果你没听懂，只需重复对方的话。

不要害怕沉默，有时候什么也不说就是把谈话引向深入的最好的方法。

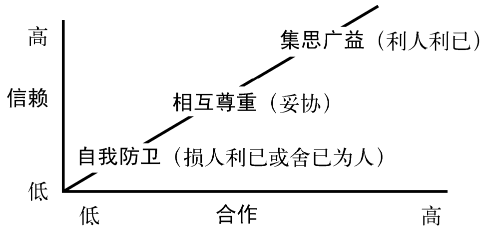
只有重复对方的说话才可以控制话语权，才有机会说话。

南京的销售顾振刚告诉张晓龙，他做销售的一个小技巧，就是在拜访客户的时候，如果客户不在，他会与客户公司的前台或者扫地的阿姨聊天，倾听她们说话。一般扫地的阿姨和公司前台看见一个西装革履的人带着发自内心的平等和尊重来跟她们聊天，都会非常高兴和配合，这样他很快就能了解到最近他的竞争对手来过没有，来过

几次，从而更加有助于他做销售。

习惯六：集思广益（Synergize）

这个习惯讲的是在团队合作中对待差异的态度。集思广益珍视并鼓励差异。一个优秀的团队一定要有思想碰撞，团队成员能坦诚地表达自己的意见，产品经理能对团队成员高度信任，尊重差异，甚至鼓励差异。



产品经理应该认识到自身观点的局限，以谦虚的心态，尊重的态度，通过与他人进行心灵上的互动来获得更为丰富的资源，这也是产品经理作为团队的领导者应有的格局。

在组织中，不同的人对待差异的态度是不一样的，其最终结果也不一样。

对待差异的态度	行为	结果
珍视/鼓励鼓舞	变革、创意	1+1=3，10，100
妥协/接受	交易	1+1=1½
防卫	争论	1+1=1/2
敌意	争论	1+1=–1，–10，–100

但并不是所有的妥协、珍视都是集思广益，集思广益首先是基于双赢思维和知彼解己这两个习惯的，列出了一些集思广益的对比例子。

集思广益是	集思广益不是
以结果为导向，积极的集思广益	自由的头脑风暴
足够开放地测试、探究和寻求多样的观点来转换或完善你的心态	将他人的观点当做全部真理全盘接受
合作	赢–输竞争

（续）

集思广益是	集思广益不是
双方充分协商后达成的结果	集体意志（屈从于群体压力）
值得花费精力，非常高效	总是很容易
一个流程	仅是一种谈判技巧

自我提升和完善

习惯七：不断更新（Sharpen the Saw）

坚持并持续更新自己是最优秀的习惯，也是最难做到的习惯。对于产品经理来说，人生就是一场精神的修行，提升自己的心智，磨练自己纵观全局的能力，不断提升自己的做事的格局，让自己持续均衡发展。

七个好习惯，是史蒂芬・柯维对世界的贡献，越是主动积极（习惯一）的人，越能掌握人生的方向（习惯二），也就越能有效地管理人生（习惯三）。能不断更新（习惯七）的人，才懂得如何了解别人（习惯五），寻求圆满的解决之道（习惯六）。同理，一个人越独立（习惯一、习惯二、习惯三），就越善于与别人相处（习惯四、习惯五、习惯六）。

张晓龙按照七个好习惯的方法实行了半年后，就感觉自己有非常明显的提升。每天进步一点点，积累下来就是非常大的提升。后来张晓龙看到了下面两个数学表达式，就更明白七个好习惯的重要性了。

$1.01^{365}≈37.78$ 1.01=1+0.01如果每天进步一点点，在一年以后，将有很大进步，会远远大于“1”，将原地踏步的人远远抛在身后。	$0.99^{365}≈ 0.026$ 0.99=1−0.01如果每天退步一点点，在一年以后，会远远小于“1”，远远被人抛在后面，最终“1”事无成。

我们每个人都守着一扇自内开启的“改变之门”。除了自己，没人能为你开门。只要你愿意敞开心扉，抛却旧有观念，把良好准则化为习惯，成功圆满就会在前方等你。

制定产品目标——SMART原则

目标管理MBO（Management by Objective）是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，从而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。由美国著名的管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于1954年在其名著《管理的实践》中最先提出。

产品经理在工作中不可避免地需要制定各种计划和目标。制定目标看似一件简单的事情，每个人都曾有过制定目标的经历，但是如果上升到技术层面，则产品经理必须学习并掌握SMART原则。

SMART原则（S=Specific、M=Measurable、A=Attainable、R=Relevant、T=Time-based）

所谓SMART原则，即目标必须是：

- ❑ 具体的（Specific）；
- ❑ 可以衡量的（Measurable）；
- ❑ 可以达到的（Attainable）；
- ❑ 具有相关性（Relevant）；
- ❑ 具有明确的截止期限（Time-based）。

无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。

说明　SMART原则还有其他解释：

- ❑ 具体（Specific），指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；
- ❑ 可度量（Measurable），指绩效指标是量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；
- ❑ 可实现（Attainable），指绩效指标在付出努力的情况下是可以实现的，避免设立过高或过低的目标；
- ❑ 现实性（Realistic），指绩效指标是实实在在的，可以证明和考察；
- ❑ 有时限（Time bound），注重完成绩效指标的特定期限。

SMART原则详解

❑ SMART原则一 S（Specific）——明确性

所谓明确就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就是因为目标定的模棱两可，或没有将目标有效地传达给相关成员。

产品经理在与研发团队一起制定研发目标的时候，研发团队可能会提出“性能优化”、“注册界面美化”这样的目标描述。这种描述就很不明确，很难评估工作量。什么样的性能才叫优化成功？界面美化更是人的感官认识，不好衡量。准确的描述应该是：把性能提升30%，重新设计注册界面，将注册成功率从80%提升到85%。

另外，在面对模糊概念的时候，用户、销售人员、产品经理、研发人员的理解经常会不一致，因为人物不同，距离不同，视角不同，得到的结论也就不同。因此，对于同一个问题，大家得到的结论大多不同甚至相左。就像下图，有的人看到的是一个少女，有的人看到的却是一位老妇人。为了目标的明确性，应该通过原型系统、绘图或者使用场景来明确，保证用户、销售人员、产品经理、研发人员在脑海中的印象是一致的，而不是在做需求的时候以为意见一致，但等产品做出来时才发现对方根本不了解自己。



❑ SMART原则二 M（Measurable）——可衡量性

衡量性就是指目标应该是明确的，而不是模糊的。应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。

比如客户对你说，如果你们有这个功能，我们就会买你们的软件。这句话本身只是一种意愿，并不具有可衡量性，具有可衡量性的是白纸黑字的盖了公章的书面合同。而且你面对的客户可能并不是决策者，有可能只是建议者或者使用者，表达的只是他个人的意愿。

还有一种情况，在职场中，有些人会故意说一些不可衡量的话语，比如说我们会支持你的工作，尽快把你的事情优先安排之类的话。这些没有截止时间的虚话套话也只是一种表态，或者只是顺应领导说法的一种职场生存技巧。**作为产品经理如果要完成目标，就一定要让目标有可衡量性，但在某些场合，可以适当地故意让目标不具有可衡量性。**

作为开发人员，有些技术难题是需要攻关的，并不一定能保证攻克，那样目标管理可能就不合适了，建议采用过程管理。张晓龙刚进公司没多久，陈斌曾给他布置过一个任务——做一个程序，可以调用所有Photoshop的图像处理插件，根据插件接口反推Photoshop里面的插件处理机制，实现程序与插件的内存分配和数据传递。这个任务是相当的有难度的。张晓龙用的就是过程管理，过程管理可以看到一点点的进步和团队成员的努力情况。当时张晓龙每天研究完都会写一份研究进展报告，花了近2个月的时间就研发成功。这时陈斌才告诉他在他之前有一些编程高手花了一年多的时间都没有研发成功，这也是为什么陈斌很欣赏他的起因。

❑ SMART原则三 A（Attainable）——可实现性

目标要让执行人可以实现、达到。如果上司利用一些行政手段，利用权力的影响力一厢情愿地把自己制定的目标强压给下属，下属典型的反映是一种心理和行为上的抗拒：我可以接受，但能够完成这个目标，有没有把握，这个可不好说。一旦有一天这个目标真完成不了，下属就有一百个理由可以推卸责任：你看我早就说了，这个目标肯定完成不了，但你坚持要压给我。

“控制式”的领导喜欢自己定目标，然后交给下属去完成，他们不在乎下属的意见和反映，但如今这种做法越来越没有市场了。现在员工的知识面、学历、素质，以及个性张扬的程度都远远超出从前。因此，领导者应该多让下属来参与目标制定的过程，制定团队整体目标时就更应如此了。

张晓龙作为产品经理带过好几个研发团队，每次需求的确认都是认真讨论的。但对于研发计划的进度，张晓龙会让研发人员自己根据明确了的需求估算任务和工作量。然后张晓龙再给每项工作增加20%的冗余量。因为张晓龙也是从研发过来的，研发人员说话是很严谨和重承诺的，他们说工作量是1个月，一般就真的需要1个月，但实际工作中可能会有一些其他的事情影响工作进展。如果1个月没有拿出来成果，他们会觉得愧疚。团队之间首先要的是坦诚和信任，所以张晓龙一般会给研发人员增加20%的冗余量。

让研发人员自己估算工作量和进度，其实这也符合软件工程的SCRUM的思想。

❑ SMART原则四 R（Relevant）——相关性

目标的相关性是指此目标与其他目标的关联情况。如果实现了这个目标，但与其他的目标完全不相关，或者相关度很低，那么这个目标即使达到了，意义也不大。

在职场中，你可能会莫名其妙地收到其他部门的邮件，给你安排任务或者需要你的帮忙及配合。但你并不向他们汇报工作，他们发邮件的时候也没有抄送给你的上级领导。你做了，你的上级领导也不知道，不做也不行，这样的邮件很让人恼火。尤其是产品经理，需要跟很多部门的人打交道，如果发邮件的时候，不抄送给彼此的上级，那样相关性确实差很多。

正确的做法是：**跨部门的沟通，同时抄送给自己的上级和对方的上级，这是职场的基本规则**。因为从理论上来讲，你和另一个部门的同事不具有相关性，虽然部门之间具有相关性，但你并没有权力安排对方的工作。

❑ SMART原则五 T（Time-based）——时限性

目标特性的时限性就是指目标是有时间限制的。例如，我将在2013年12月30日之前完成一本书的写作，这个“2013年12月30日”就是一个确定的时间限制。没有时间限制的目标没有办法进行考核，或者会带来考核的不公。上下级之间对目标轻重缓急

的认识程度不同，上司着急，但下属不知道，到头来上司暴跳如雷，下属也会觉得委屈。这种没有明确的时间限制的方式不仅会带来考核的不公正，还会伤害工作关系，影响下属的工作热情。

产品经理常与多个部门打交道，比如让美工设计界面，让市场部提供广告公司的设计稿，让研发部提供开发进度计划，在每件事情讨论完后可追加一句：**“最晚什么时候给我？”**这样是双方的一个承诺和检查时间点。

张晓龙跟客户沟通的时候常用的一个小招数就是这样跟客户约时间“我将在明天上午9点57分拜访您”，而不是“10点左右拜访您”。这样不仅会让客户印象深刻，而且客户有可能会特意掐表看张晓龙是否迟到。如果张晓龙守时则容易得到客户的欣赏，从而增加客户对他的信任感。

产品经理采用SMART原则制定目标，把目标分解并加上对应的资源投入和时间进度，就是产品的开发计划、需求调研计划、营销计划或产品的3年发展规划。不管是研发计划还是营销计划，不管是需求还是规划，制定目标都要符合上述的SMART原则。制定的过程也是产品经理工作掌控能力提升的过程，完成计划的过程也是对自己现代化管理能力历练和实践的过程。

产品过程中的执行方法——PDCA与5W3H

PDCA是一种做事的方法，最早由休哈特（Shewart，也译做舍瓦特）提出来，后由戴明（Deming）予以发展，所以又称为“戴明环”。PDCA的含义如下：

- P（Plan）——计划，包括方针和目标的确定以及活动计划的制定；
- D（Do）——执行，执行就是具体运作，实现计划中的内容；
- C（Check）——检查，就是要总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题；
- A（Action）——处理。对检查的结果进行处理，认可或否定。成功的经验要加以肯定，使其模式化或者标准化以适当推广；失败的教训要加以总结，以免重蹈覆辙。

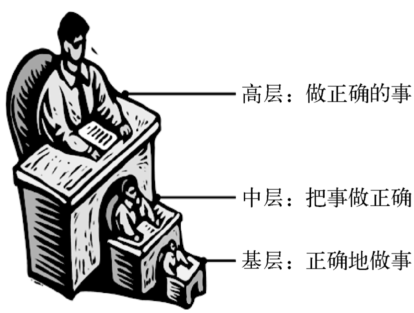
以上四个过程不是运行一次就结束了，而是周而复始地进行。一个循环过后，解决了一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升。PDCA循环实际上是有效进行任何一项工作的合乎逻辑的工作程序。



产品经理关注的是商业流程，商业流程优化的每个环节都可能涉及不同人的利益，可按照5W3H的原则，明确工作途径，将产品的商业流程管理与优化纳入规范，使多项工作有序进行，避免自己觉得已经想得非常周到了，可事后才发现遗漏了很多关键环节，导致工作进行不下去。

5W3H原则　When（何时做）Where（在哪做）Who（谁来做）What（做什么）Why（为何做）How（怎样做，依据什么，用何方法）How much（成本、效果）How many（做到什么标准、什么程度）

产品经理要学会“把事做正确”。在产品经理的工作中，上面有老板制定的战略，下面要靠开发人员研发产品，销售人员销售产品。在规划产品和执行老板战略的时候，产品经理对老板要“正确地做事”，对开发人员和销售人员要“做正确的事”。这样综合起来，才是“把事做正确”。



当“做正确的事”与“正确地做事”发生冲突导致不能“把事情做正确”的时候，

那就是考验产品经理处理复杂情况的能力的时候，也是基于你的价值观进行选择的时候。在价值观不冲突的情况下，优先选择“正确地做事”。

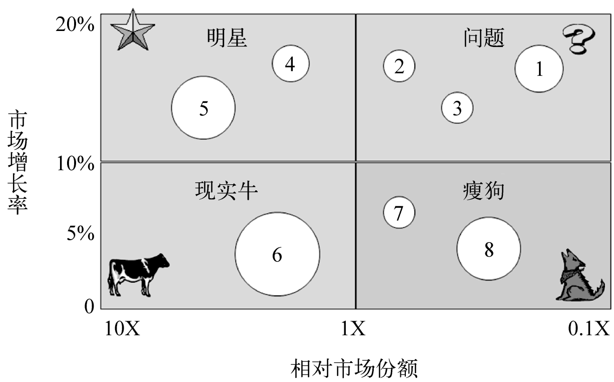
产品规划方法——波士顿矩阵与安索夫矩阵

波士顿矩阵和安索夫矩阵是产品经理在做产品规划及部门汇报中常用的方法。

波士顿矩阵

波士顿矩阵又称市场增长率–相对市场份额矩阵，是波士顿咨询公司（BCG）于1970年提出的一种规划企业产品组合的方法。

波士顿矩阵模型可以用下面的模型来说明。



在上图中，纵坐标市场增长率表示该业务的销售量或销售额的年增长率，用数字0～20%表示，并且市场增长率超过10%就是高速增长。横坐标相对市场份额表示该业务相对于最大竞争对手的市场份额，用于衡量企业在相关市场上的实力。用数字0.1（该企业销售量是最大竞争对手销售量的10%）～10（该企业销售量是最大竞争对手销售量的10倍）表示，并以相对市场份额为1.0作为分界线。需要注意的是，在运用中这些数字的范围可以根据实际情况进行修改。

8个圆圈代表公司的8个业务单位，它们的位置表示各个业务的市场增长率和相对市场份额的高低，面积的大小表示各业务的销售额大小。

波士顿矩阵模型将一个公司的业务分成了四种类型：问题业务、明星业务、现金牛业务和瘦狗业务。

问题业务是指高市场增长率、低相对市场份额的业务，这往往是一个公司的新业务。为发展问题业务，公司必须建立工厂，增加设备和人员，以便跟上迅速发展的市场，并超过竞争对手，这意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了公司对待这类业务的态度，因为这时公司必须慎重考虑“是否继续投资发展该业务？”这个问题。只有那些符合企业长远发展目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才能继续投资发展。图中所示的公司有三项问题业务，不可能全部投资发展，只能选择其中的一项或两项，集中投资发展。

明星业务是指高市场增长率、高相对市场份额的业务，这是由问题业务继续投资发展起来的，可以视为高速成长市场中的领导者，它将成为公司未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定会给企业带来滚滚财源，因为市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。企业没有明星业务，就失去了希望，但群星闪烁也可能会耀花了企业高层的眼睛，以至于作出错误的决策。这时高层必须具备识别“行星”和“恒星”的能力，将企业有限的资源投入到能够发展成为现金牛的“恒星”上。

现金牛业务是指低市场增长率、高相对市场份额的业务，这是成熟市场中的领导者，它是企业现金的主要来源。由于市场已经成熟，企业不必大量投资来扩展市场规模；同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而能给企业带来大量财源。企业往往用现金牛业务来支付帐款并支持其他三种需投入大量现金的业务。图中所示的公司只有一个现金牛业务，说明它的财务状况是很脆弱的。因为市场环境一旦发生变化，这项业务的市场份额就会下降，公司就不得不从其他业务中抽回现金来维持现金牛的领导地位，否则这个强壮的现金牛就会变弱，甚至成为瘦狗。

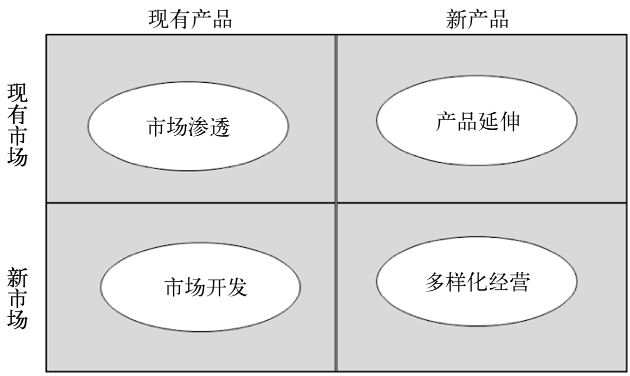
瘦狗业务是指低市场增长率、低相对市场份额的业务。一般情况下，这类业务常常仅有微利甚至是亏损的。瘦狗业务存在的原因多是由于感情上的因素，虽然一直微利经营，但像人对养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实，瘦狗业务通常要占

用很多资源，如资金、管理部门的时间等，多数时候是得不偿失的。图中的公司有两项瘦狗业务，可以说，这是沉重的负担。

安索夫矩阵

安索夫博士于1975年首次提出安索夫矩阵，矩阵以产品和市场作为两大基本面向，区别出四种产品/市场组合和对应的营销策略，是应用最广泛的营销分析工具之一。

安索夫矩阵以2×2的矩阵代表企业企图盈利的四种选择，其主要的逻辑是企业可以选择四种不同的成长性策略来实现增加收入的目标。



- ❑ **市场渗透**（Market Penetration）——以现有的产品面对现有的顾客。以目前的产品市场组合为发展焦点，力求增大产品的市场占有率。采取市场渗透的策略，藉由促销或是提升服务品质等方式来说服消费者改用不同品牌的产品，或是说服消费者改变使用习惯，增加购买量。
- ❑ **市场开发**（Market Development）——为现有产品开拓新市场。企业必须在不同的市场上找到具有相同产品需求的顾客，在这个过程中，产品定位和销售方法往往会有所调整，但产品本身的核心技术不会改变。
- ❑ **产品延伸**（Product Development）——推出新产品给现有顾客。采取产品延伸的策略，利用现有的顾客关系来借力使力。扩大现有产品的深度和广度，推出新一代或是相关的产品给现有的顾客，提高该厂商在消费者荷包中的占有率。
- ❑ **多样化经营**（Diversification）——提供新产品给新市场。由于企业的既有专业

知识能力可能派不上用场，因此这是最冒险的多样化策略。其中成功的企业多半能在销售、通路或产品技术等方面取得某种综效（Synergy），否则多样化经营的失败几率很高。

产品经理可以利用波士顿矩阵和安索夫矩阵进行组合来客观分析自己所负责的产品，如果是问题型产品或者瘦狗型产品，要分析是什么原因，并采取对应的策略。

如果目标市场是公司的现有市场，那么导致瘦狗型产品或者问题型产品出现的原因一般是产品的问题，可以分析产品功能和定位，让产品往明星型产品转化。

如果是将老产品推向新的市场，导致瘦狗型产品或者问题型产品出现的主要原因一般是营销方式和方法的问题，可以去改变营销方式和方法，让产品往明星型产品或者金牛型产品转化。

如果是将新产品推向新市场时出现了瘦狗型产品，那么需要考虑是否退出以及如何退出的问题。如果出现了问题型产品，那么就得加大投入，尽快从问题型产品往明星型产品转化。

产品经理同样可以利用波士顿矩阵和安索夫矩阵进行组合来分析自己在企业里的重要性，结合企业的发展规划以及考核方式来规划自己的职业发展方向。

产品分析基本功——SWOT分析

SWOT分析法常常用于制定公司的发展战略和分析竞争对手的情况。SWOT分析法是由旧金山大学的管理学教授于20世纪80年代初提出来的一种战略分析方法，通过对被分析对象的优势、劣势、机会和威胁等进行综合评估与分析得出结论，并有机结合内部资源和外部环境来清晰地确定被分析对象的资源优势和缺陷、面临的机会和挑战，从而在战略与战术两个层面加以调整，以保障被分析对象的实行，最终实现目标。SWOT分别代表：Strengths（优势）、Weaknesses（劣势）、Opportunities（机会）、Threats（威胁），其中优势和劣势是内部因素，机会和威胁是外部因素。

SWOT分析的基本规则主要有以下几点。

- ❑ 对公司的优势与劣势有客观的认识；
- ❑ 区分公司的现状与前景；
- ❑ 分析时必须全面考虑；
- ❑ 与竞争对手进行比较，比如是优于还是劣于竞争对手；
- ❑ 简洁化，避免复杂化与过度分析；
- ❑ SWOT分析法因人而异。

下面分析法SWOT分析的主要步骤。

❑ 分析因素

运用各种调查研究方法，分析公司所处的外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素，它们是外部环境对公司发展有直接影响的有利和不利因素，属于客观因素。内部环境因素包括优势因素和劣势因素，它们是公司在发展中自身存在的积极和消极因素，属于主动因素。在调查分析这些因素时，不仅要考虑到历史与现状，而且还要考虑未来发展问题。

优势	劣势
1．擅长什么？ 2．组织有什么新技术？ 3．能做什么别人做不到的？ 4．和别人有什么不同？ 5．顾客为什么满意？ 6．最近因何成功？	1．什么做不来？ 2．缺乏什么技术？ 3．别人有什么比我们做得好？ 4．不能够满足何种顾客？ 5．最近因何失败？
机会	**威胁**
1．市场中有什么适合我们的机会？ 2．可以学什么技术？ 3．可以提供什么新的技术/服务？ 4．可以吸引什么新的顾客？ 5．怎样可以与众不同？ 6．在5年到10年内的发展机遇有哪些？	1．市场最近有什么改变？ 2．竞争者最近在做什么？ 3．是否赶不上顾客需求的改变？ 4．政治环境的改变是否会伤害组织？ 5．有什么事可能会威胁到组织的生存？

❑ 构造SWOT矩阵

将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等进行排序，构造SWOT矩阵。在此过程中，将那些对公司发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因

素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排列在后面。

❑ 制订行动计划

在完成环境因素分析和SWOT矩阵的构造后，便可以制订相应的行动计划。制订计划的基本思路是：发挥优势因素，克服劣势因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。运用系统分析的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素相互匹配并加以组合，得出一系列公司未来发展的可选择对策。

组合分析是对优势—机会组合（SO）、优势—威胁组合（ST）、劣势—机会组合（WO）、劣势—威胁组合（WT）这4个组进行分析。

(1) SO利用内部资源优势去赢得外部发展机会；

(2) ST利用内部资源优势去应对外部环境威胁；

(3) WO创造条件，抓住机会，降低劣势。

(4) WT这个组合是最不利的，任何组织都要尽量避免。

SWOT分析是做产品经理的基本功，因为产品经理在做竞争对手产品分析时，需详细客观，夸大对方的弱点，缩小对方的优点是人性的弱点。只有客观了，才能去正视对手。进行竞争对手产品分析需要长期跟踪直接竞争对手、行业老大及新兴追赶者。产品经理在日常工作中不仅要关注用户反馈、产品定位、运营规则、商业模式等，而且要关注竞争对手的网站，甚至拨打客服电话假装投诉，听竞争对手客服的解释，或拨打合作电话，假装他的目标客户，索要市场报价或试用产品。

产品经理还可以将SWOT分析运用到产品规划方面，结合波士顿矩阵与安索夫矩阵来确定产品的发展方向。



15 产品销售培训

金明的培训让张晓龙找到了一些产品经理提升工作效益的方法和理论基础，张晓龙觉得外企在这方面做得非常专业，在复杂的商业流程中，找到了这么多方法来指导工作。管不管用暂且不说，至少看上去就很像那么回事。

快到年底了，这段日子张晓龙过得非常惬意，图苑软件和极线防伪软件销售得很好，极线防伪软件的销售额已经突破了200万。而且这一年里张晓龙还写了好几篇文章发表到了一些核心期刊上，连防伪协会的谭老都说看了文章很有收获，文章的稿费都用于请市场部和生产部的同事吃冰棍了。一切都行驶在正确的轨道上，张晓龙除了偶尔出差支持销售，其他需要费心的事情也不多。

张晓龙用波士顿矩阵规划了一下自己负责的两个产品。极线软件已经从问题产品变成了明星产品，在国内市场占有率已经超过了竞争对手，增长率很高，而图苑软件虽然努力了那么久，也只是从瘦狗产品到问题产品，其整体市场占有率一直没有超过

竞争对手。对公司来说，这是对现有市场的扩展，但图苑软件是这个市场上的新产品，按照安索夫矩阵和波士顿矩阵的分析，这个产品风险很高。而且公司里很多销售人员更多的是销售吴晓昆负责的同类的老产品腾飞，那是公司的现金牛，图苑至少在短期内没有成为明星型产品的可能，而一旦图苑没有了增长率，就很容易变成瘦狗型产品。

到了年底，张晓龙需要制作很多文档，要准备向老板汇报的文档（产品规划和明年的市场费用预算），还要准备本公司全体销售人员的培训——为了促进产品销售，公司在成立产品部的时候，就把原先由研发部负责的年度销售培训任务转给了产品部。

产品经理平时的工作做到位了，准备向老板汇报的文档其实不难，主要是在PPT里进行定性、定量地分析，总结过去一年的工作，制订明年的工作计划。

定性的分析就是分析市场环境、产业政策、市场趋势、波士顿矩阵、安索夫矩阵、SWOT之类的，说说我们的对策。

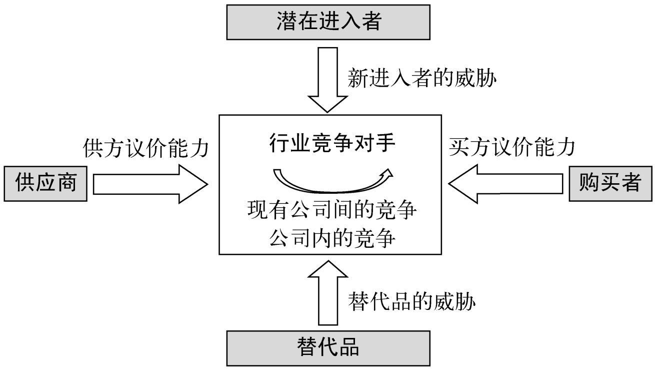
定量的分析就是从ERP里调出去年和今年的数据，对比差异，并且从统计年鉴上找一些统计数据，说明市场情况。如果自己做了调查统计，还可以说说调查统计的数据。

总结过去一年的工作，就是让领导看看自己做了哪些重要的事情，特别有哪些是重要的单子和业绩。

根据过去一年的情况预测明年的任务其实是产品经理与老板的一个博弈。任务定得低，产品经理容易完成，也就容易拿到奖金；定得高，就免不了找老板要资源完成任务，但同时可以显得自己工作积极。

对明年的市场计划进行预算，如展会投入、广告费、资源（人、财、物等）投入等。

而给销售人员做培训就得考验产品经理的能力和魅力了，因为面对的是一群在一线摸爬滚打多年的家伙，他们提出的问题大多犀利而有针对性。销售人员关心的是怎么能帮助他们完成销售任务，所以，在一线面对用户的时候碰到的各种疑难问题、竞争对手的问题以及价格的问题都可能会被提及，某些省份的销售人员甚至还会主动提出一些市场活动的要求。所以在给销售人员培训之前，产品经理首先要把自己负责产品的波特五力模型及影响因素搞清楚，做到有备无患。



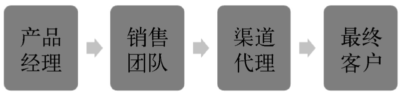
培训安排在年前，他们三个人的课题挨着，都在第一天的上午。首先是吴晓昆、刘岚讲解产品，他们都是按照事先做好的PPT讲解的，主要是竞争对手的情况及自己产品的功能和卖点。轮到张晓龙讲解产品的时候，已经接近中午了，张晓龙一上台就看到下面的人三五成群地窃窃私语，明显注意力已经不太集中，有些人甚至已经开始打哈欠。张晓龙看着讲台下的人，停顿了3秒，没说一句话。有些聊天的人感到气氛不太对劲，就停下来抬头看着张晓龙，会议室里又稍微安静了一些。

等会议室安静下来之后，张晓龙说："各位都是销售精英，听了这么长时间的培训，大家也很累了，所以我尽量轻松点，快点结束。我的目的很简单，就是帮助大家完成明年的销售任务。我负责的是图苑和极限两个软件，我也不对着PPT讲了，只跟大家分享这两个产品背后的一些故事。首先是图苑的故事。"

张晓龙看了看西安的销售经理梁静，说："梁静在过去的一年里，在陕西卖了不少图苑软件。梁静，你能说说你的感想吗？"梁静没有想到张晓龙会点她的名，一楞，想了想站起来，笑着说："主要是您支持得到位，我的运气也不错，刚进公司就碰到了一个大单。当时申请您去给客户培训，讲了几天课，客户反馈非常好，觉得您讲的软件知识解决了他们很多问题。在您给客户培训的过程中我也学到了很多知识，同时您的自信也感染了我。后来，我把这位客户的问题归纳整理成样本案例，介绍给其他客户，再加上图苑本身的卖点，就能很清晰地解决行业客户的普遍问题，客户很容易认可。虽然一套图苑软件只有几千块，但可以作为敲门砖跟客户建立起信任关系，带动其他设备和产品的销售。这也是我实在的感受，不妥之处，多多包涵。"

张晓龙成功地让销售人员的注意力集中到了他身上，台下基本上没有讲小话的了。张晓龙对梁静笑了笑，接着说："说得非常好，谢谢梁静。关于图苑软件的**销售支持文档，比如产品介绍、技术白皮书、招标用的技术参数、操作演示视频、PPT、成功案例等内容**，我已经放到了公司的服务器上，大家下载一下就好了。下面我讲一下图苑的5个故事。不管我们是直销，还是通过代理商卖给客户，目的都是把软件卖给最终的客户，让客户用起来满意。我讲的这5个故事，都是我在出差期间与客户沟通中获得的。"

说着，张晓龙在白板上画了一个图，写到渠道代理的时候还看了顾振刚一下。



"第一个故事是西安的××印刷厂，梁静的客户。他们在采用我们的软件前，拼大版的时候是手工在电脑中复制/粘贴/旋转，把页面拼成印刷用的大版文件，但经常会因页码丢失，或者旋转角度错误等问题引起生产事故。采用了图苑的拼板功能后，一来避免了生产事故，减少了损失，二来拼大版由软件自动完成，方便了很多，所以客户对图苑十分满意。

"第二个故事是济南的，×××负责的客户……

……

"第五个故事是长沙的，×××负责的客户……

"以上5个故事，其实是图苑软件最重要的5大卖点，我希望大家能把这些真实的故事讲给我们的客户听。正如梁静所说，虽然图苑软件只有几千块钱一套，但故事讲到了，客户还是会很感兴趣的。而且这也是敲门砖，能为前方赢得更多客户的信任，带来更多的生意。"

张晓龙讲的5个故事分别发生在5个不同的省份，每一个被点到名的人都会赢得旁边人的关注，大家也都猜测着下一个故事会讲到谁的客户，而且张晓龙对客户使用软件细节的了解也赢得了他们的尊重。

张晓龙在介绍极线防伪设计软件的时候，只讲了两个故事。

第一个故事：年初的时候，在西安，泰蒙报价28万，前方报价3万，客户却选择了泰蒙，前方惨败。而到了年底，在深圳同样报价，一位泰蒙追了很久的客户，最后选择了前方。在防伪设计圈里，产品技术是第一位的，效果达不到价格再便宜也没有用。但是好的产品，是有资格卖出好的价格的。

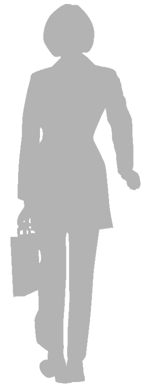
第二个故事：张晓龙与开发人员，在青岛3天只睡了8个小时，之后研发团队加班加点地完成产品发布。等产品发布之后，就有两名开发人员因频繁加班而累得病倒了。

讲完这两个故事，张晓龙挥动拳头，用激励的语气问台下的每一个人："各位同事，极线软件产品是研发团队那么努力和辛苦做出来的，现在我们的市场占有率已经超过了泰蒙，下一步该怎么做？"

张晓龙继续说到："防伪市场其实很窄，全国只有6家印钞厂，专门做防伪设计的公司不到100家，再就是各地的包装印刷厂，不管是做烟盒的，还是药盒、化妆品盒、酒盒的，防伪设计都是他们非常关注的。我只有一个要求，就是我们产品的宣传样张能够放到这些单位的设计部主管的办公桌上。每套软件的价格是20多万，利润足够支撑得起出差的成本。每个省的这些单位的名单我会整理出来发给各位，如果各位需要，我会鼎力支持。我的目的就是帮助大家更好地完成销售任务，就像过去的一年里协助上海销售，让运城集团统一采购极线防伪设计软件一样。"

张晓龙讲完这段话，感觉全国就像一盘棋，而他现在正在落子布局。张晓龙话音刚落。就响起一阵掌声，这是销售人员发自内心的掌声，掌声里包含着对他熟悉了解市场的钦佩，以及对他在极线防伪设计软件上取得的成绩的认可。

张晓龙在销售的掌声中突然有一种顿悟：产品的灵魂是故事。这个故事在各个层面的含义是不一样的。在需求层面，故事就是客户要解决的问题；在开发层面，故事就是研发设计、调研的故事；在推广层面，故事就是拿下一个个重要的单子，与竞争对手的竞争，以及写文章、策划广告；在销售支持层面，故事是与销售人员一起跑客户，一起并肩战斗。所有层面的故事串起来，就是一个产品经理的故事。



16 产品经理的职业发展

年底的销售培训结束后，就到了春节，张晓龙回到老家过年，老爷子关心张晓龙工作上的事情，与张晓龙进行了一次谈话。

老爷子："院子里的叔叔阿姨在一起就聊自己的孩子，以前你搞软件编程的时候，他们都说做技术好，稳定。现在你做产品经理，我们都不知道究竟是做什么的，你说说产品经理究竟是做什么的？"

张晓龙："产品经理就是在产品开发出来之前，决定产品做成什么样，可以说是设计产品，然后在产品开发出来后负责市场上的推广。"

老爷子："那究竟是做技术，还是搞销售跑业务？"

张晓龙："有的时候偏技术，有的时候偏销售。"

老爷子："那究竟是搞技术还是搞销售呢？"

张晓龙："唉，爸，一时半会也说不清，就拿我去年负责的产品来说吧。"于是张晓龙跟老爷子讲了极线防伪设计的事情。

老爷子："哦，听你说了这么多，感觉是挺重要的，啥事都做，但很多又不是自己做，像打杂的，但打杂的又不负责这么重要的事，我还是不太懂，但我觉得你继续做技术更好一些，毕竟有一技在手，艺不压身啊。"

张晓龙："我们领导说如果我还想回去做技术，可以回去。"

老爷子看着张晓龙说："你还回得去吗？"

张晓龙没有接老爷子的话。

老爷子又问："那以后院子里的叔叔阿姨问我你是做什么的，我怎么说啊？"

张晓龙："您就说做产品的呗。"

老爷子："啥是做产品的？"

张晓龙："做产品就是做产品嘛，就跟做财务就是做财务，做销售就是做销售，做技术就是做技术一样啊。"

知子莫若父，老爷子看问题看得很准。产品经理作为中国公司的一股新生力量，到目前为止也才发展了十多年，是处于研发和销售之间的一种新的职业。如果把研发和销售比喻成足球场上的后卫与前锋的话，那么，产品经理就是产品的中场组织者。关于这个职业的发展和前景，目前在国内其实并没有定式，有人认为产品经理就是产品的CEO，但毕竟产品属于产品经理所在的公司，不是自己的，而且产品经理在公司里并不是CEO，只是一个基层工作者。但奇怪的是很多CEO成功后总是称自己就是一个产品经理。确实，路只能由产品经理自己去走，走过去之后才恍然大悟：哦，这就是产品经理。但有些路一旦选择了往前走，就很难回头，产品经理就是在路上的CEO。从这点来说，产品经理的内心是寂寞的。

过完春节，晓龙回到北京，不过过年的气氛还在，工作还没有忙碌起来，每天都能按时下班。

元宵节那天，下班路上，张晓龙收到了顾振刚发的短信，晓龙还以为是祝福短信，

打开看后却让他十分惊讶，短信内容是：“经过反复的思考，我还是决定辞职离开。非常高兴能够与你共事，希望以后还能继续合作，保持联系!”

张晓龙非常吃惊，马上给顾振刚打了过去。

张晓龙：“老顾，怎么回事？”

顾振刚：“晓龙，本想提前跟你说辞职的事情的，但想了想，还是决定手续办完了再说。刚才的短信是群发的，但我知道你会打过来的，因为我们是朋友。”

张晓龙：“嘿嘿，咋这么说呢，老顾，不够意思啊，究竟是怎么回事呀。”

顾振刚在电话那头沉默了一下，说：“晓龙，真正辞职的原因我跟谁都没有说，跟你说了，你自己知道就好了，我对外说的是想离开南京到上海去发展。”

张晓龙：“老顾，我这个人你又不是不了解，放心吧，究竟怎么回事？”

顾振刚：“你觉得我们印刷事业部和报业事业部相比如何？”

张晓龙：“虽然我们印刷事业部面向的市场更大一些，但报业事业部比我们事业部对公司更重要。在报业市场，公司基本上处于垄断地位，利润非常高，那是公司最重要的事业部啊。”

顾振刚：“是啊，在分公司，我完成的业绩超过了分公司这边的报业全部销售额，全国也就我这边能做到这样。但又如何呢？在公司里，我只能排在他们的后面。从我的角度来看，他们吃吃喝喝做关系，费用花了那么多做出的业绩还不如我，而且一些项目很难结项，这算什么本事呢？我辞职的时候，未结转收入为0，这个业绩他们谁能做得到？我辞职的一个原因是感觉这样被区别对待很没意思。”

张晓龙：“嗯，是这样的，但你可以争取一下事业部的华东区销售总监，反正你业绩在那摆着呢，华东区的各个销售经理也都服你，你不是有个绰号“华东第一杀手”吗？据说他们认为没有你搞不定的单子。”

顾振刚：“你觉得可能吗？公司又不是创业期的公司，现在各个领导首先考虑的是自己的位置，业绩任务整体完成就好，所以考虑问题的出发点就不同。如果我是华东区的总经理，我也会这么做，用我自己的人。一是可以更好的执行我的意图，二是

自己人抬轿，自己才能在轿子上坐得稳，即使上面想换我，也得掂量掂量影响。而我这个人你也知道，不想也不屑于站队，虽然我在江苏首先搞出代理体系，但最后也没有被重用。而华东区销售总监的位置一定会给总经理的自己人。所以看到这样的情况，我觉得即使继续呆下去，自己也没有太大的发展前途，还不如出去试试。这是我辞职的第二个原因。”

张晓龙：“嗯，我理解，是这么个理，那你下家找好了吗？”

顾振刚：“嗯，已经谈好了，一家上海的外企。一方面我觉得上海的发展机会比南京多，所以我对公司说是想离开南京到上海去发展。另外外企会规范很多，没有那么多乱七八糟的事情，应该会简单点吧。难道你在北京没有体会到公司这方面的事情吗？”

张晓龙：“工作中或多或少也体会到一点，总有一些人在领导面前表现，甚至邀功，给人上眼药水的，我自己是能躲就躲，碰到那样的情况，就出差去支持销售，不在办公室呆着，惹不起还躲不起啊。”

顾振刚：“是，我们都是一样的人，不是不知道这些，只是不想或者不屑于玩这些，但并不意味着你想躲就能躲得开。其实北京总部那边的政治斗争更厉害，你躲是躲不开的，你是研发部陈斌安排到产品部的，自然别人就会认为你是陈斌那一派的。很多公司的技术部和销售部都存在着斗争，对于公司怎么发展，技术部和销售部往往有着不同的意见，究竟听谁的会引发斗争；产品销量不好，销售部会说研发部开发的产品不好，研发部门会说销售部没有卖好，这样也会斗争。这些斗争其实最后拼的就是实力，拼在集团里的关系。在公司里面说话的声音大、实权多、关系好的一方就会赢。”

张晓龙想起了以前感受到的火药味和不被重视，在电话里叹了口气：“唉。”

顾振刚在电话里接着说：“晓龙，作为朋友我必须得提醒你，公司里以前是销售部和研发部在斗，现在又多了个产品部，如果业绩不好，那么销售部和研发部都会把矛头指向产品部，但在争取内部资源的时候，又都要求产品部进行支持，所以呢，你们产品部要特别小心，因为相比销售部和研发部来说，产品部目前在公司里还是个弱势部门。上次年底销售培训，我看得出来，陈斌对你相当不错，你一定要搞好和陈斌

的关系，而魏军夹在销售和研发中间，想要腾挪是有点为难的。”

张晓龙：“嗯，我会注意的，老顾，谢谢你，祝你在新公司里万事如意，取得更大的成功!”

顾振刚：“嗯，谢谢！你也是啊，说不定以后还有再次合作的机会呢，保持联系啊。”

放下电话，张晓龙仔细思考顾振刚的话，不得不承认他说的都是客观事实。张晓龙回想起认识顾振刚的过程，顾振刚比他大8岁，是他见过的分公司中最优秀的销售人员，为人正直、有想法，思路超级清晰。这样的人才离开公司，真是可惜。

顾振刚的辞职，让张晓龙明白了公司政治对一个人的影响，但却无可奈何，因为只要有人的地方就有政治，没有政治是因为利益还不够大，没有什么利益值得争的。张晓龙觉得自己将来的命运也会是如此，目前产品部刚建立，而且自己负责的产品也不是公司的核心产品，虽然做出了点成绩，自己感觉还挺有收获，但再往后呢？自己的职业会怎样发展，张晓龙不知道。

顾振刚后来在外企从销售经理做到销售总监，又做到中国区销售总经理，而后辞职做了一名高级职业培训师，像金明一样把自己多年的销售管理知识及经验分享给更多的人。

如果说顾振刚的辞职让张晓龙对自己作为产品经理的发展方向感到迷茫的话，那么一个月后吴晓昆和刘海欣的先后辞职则让张晓龙不得不做出一个选择。

得知吴晓昆辞职的消息后，张晓龙和吴晓昆在公司的会议室里谈了一个小时。吴晓昆负责的腾飞软件是公司的基础和核心产品。不仅公司的印刷事业部销售这个产品，而且公司报业事业部的大部分业务也与这个产品有很强的关联性。相比刘岚，这一年张晓龙和吴晓昆走得更近一些，虽然产品方面有点小小的竞争，但两人一直都互帮互助。

吴晓昆告诉晓龙，过去一年，虽然腾飞软件取得了错的销售业绩，但因为是基础和核心产品，所以背了很多包袱，要应付不同部门的要求。报业事业部要求产品不公

开接口，从而保护其在报业的垄断高额利润，而印刷事业部却要求产品开放接口，因为印刷市场是市场化的。报业事业部里有很多需求带有报业的特点，很多都是个性化的需求，而吴晓昆本人又属于印刷事业部的产品部。无奈他只好将腾飞分成两个版本，一个报业版，一个商业版，去满足两个事业部的需求。但这又带来了新的问题，因为报业用户和印刷用户之间会打交道，同样都是腾飞软件做的文件，由于版本接口不一样，就出现了无法兼容的问题。如果按照市场的要求开放接口，倒是可以立刻解决这个问题，但报业事业部马上就会跳出来给他压力。他也跟魏军反映过了，可是魏军也没有办法。他只得保持两个版本的方案，暂时平衡内部的压力，但市场那边的问题就只能忽略不管了。由此导致每次产品发行都得做两套资料，还得解释这两个版本之间的关系。有时候去拜访客户，客户问起来，他不能明说，只得想办法糊弄过去，这让他觉得很别扭。而且这么发展下去，将来只会更加不可收拾，两个事业部之间的矛盾会越来越大，而他正好夹在中间。所以当朋友给他推荐了水果公司的职位的时候，他就毫不犹豫地去了。

水果公司给吴晓昆的职位是行业销售（Industry Sales），看职位描述与产品经理也差不多，而且是外企，收入也高很多。吴晓昆最后对张晓龙说："晓龙，虽然去年你的业绩最好，但那又如何呢？组织结构如此，再往下做也会或多或少碰到类似的问题，找个机会你也走吧。"

吴晓昆此后一直在水果公司工作，从行业销售做到了行业主管，负责水果公司中国区的教育行业拓展。那家水果公司后来因为号称有最伟大的产品经理而成为了业界老大。

吴晓昆的辞职让张晓龙明白，目前公司上层并没有完全意识到产品部的重要性。现在产品部是在某个事业部下面的，事业部虽然有研发、产品和销售等下属部门，但大家真正关注的还是销售，所有的KPI都围绕着最后的销售额。事业部的发展自然会面向公司最优势的市场，那样两个事业部很容易面对共同的市场，自然就会产生利益冲突。这反映在以销售业绩为导向的产品上就是要在市场拓展与内部利益冲突之间取得平衡，最后反映在市场上就是出现绕口或者奇怪的产品策略。

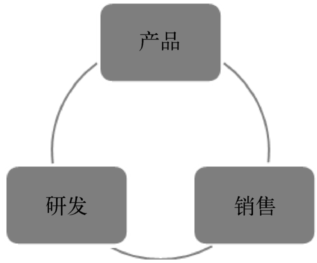
刘海欣提出辞职是在吴晓昆离开一个星期以后。张晓龙下班后接到了刘海欣的电话，刘海欣在电话里直接说："龙哥，带着我们一起出去干吧，我们自己做防伪设计这个行业。"张晓龙一愣，觉得突然，赶紧问："兄弟，为什么这么说啊？"刘海欣说："去年咱们做极线防伪设计软件，那么辛苦，为公司赚了200多万。可是研发中心到年底才奖励我们小组5000块钱，我们两个人的奖金加起来还不到1个月的工资！看到邮件的时候心都凉了，咱们几个为这个产品这么拼命，最后才发这么点奖金，我都感觉对不起哥们。龙哥，你带我们出去做吧，我们一定能做成功的。"张晓龙说："这也太突然了，你让我考虑考虑吧。"刘海欣说："龙哥，我考虑清楚了，如果你不带我们做，那我就辞职自己做。在公司做点什么事情，都要这个文档、那个流程的，太复杂了，不爽。"

张晓龙最终没有答应刘海欣的建议，刘海欣辞职后就开始一个人创业，产品研发、推广、销售谈判、售后服务都是他一个人。他开发出来的产品防伪技术超过了国外的同类软件，而且防伪设计业界都知道这个软件，但对于普通用户一直保持着神秘感，正好符合了这个市场的特点。

后来，张晓龙读到马云的一些话，想起刘海欣、吴晓昆、顾振刚辞职的原因，深有感触。

马云：员工为何辞职 员工辞职的原因林林总总，但有两点最真实：①钱，没给到位；②心，受委屈了。归根到底就一条：干得不爽。员工临走费尽心思找靠谱的理由，就是为了给你留面子，不想说穿你的管理有多烂、他对你已失望透顶。作为管理者，一定要乐于反省。

顾振刚、吴晓昆、刘海欣走后，张晓龙也有些心灰意冷，与新安排的腾飞软件负责人在配合远没有跟吴晓昆配合那么默契，图苑软件从短期来看也不可能成为明星产品，极线防伪设计软件虽然是明星产品，但刘海欣的离开对后续开发的影响很大，虽然研发部又安排了其他开发人员，但很难找到刘海欣那样精通图形/图像处理的高手以及那种默契配合的感觉。张晓龙感到有些郁闷，无聊地在纸上画着研发、产品、销售这个三角关系，感觉这有点像《三国演义》里的魏蜀吴，于是有了向刘备学习产品经理的职业发展之道的心得体会。



向刘备学习产品经理的职业发展之道

张晓龙第一次读《三国演义》的时候，比较佩服的人是诸葛亮，觉得他神机妙算，决胜千里，鞠躬尽瘁，死而后已。但后来仔细分析诸葛亮与司马懿的交手过程，发现其实司马懿略微占优势。而魏国人才济济，蜀国后期无大将，也说明诸葛亮的管理方式存在问题，于是开始佩服曹操的管理才能和胸怀，赞叹他笼络了那么多谋士和战将。但张晓龙做了产品经理后，突然觉得《三国演义》里的所有人物中最让人敬佩的是刘备。

张晓龙打开《三国演义》，重新从产品经理的角度看了一下蜀国的建立过程。

刘备从小立下宏图大志："我为天子，当乘此车盖。"这算是他个人的愿望或者说是野心，说明市场足够大，是一个值得做的方向。

创业初期，刘备组建核心团队，在桃园三结义的时候非常明确地提出了其产品观点："我本汉室宗亲，姓刘，名备。今闻黄巾倡乱，有志欲破贼安民；恨力不能，故长叹耳"。

张晓龙从产品的角度对这句话进行了解读。

- 我的身份是汉室宗亲，跟着我干会有前途；
- 现在社会上最主要的问题是黄巾乱党，我们要解决这个问题，给老百姓一个安定的环境。这就是我们要做的事情，也是我们产品的1.0版本；
- 我一个人力量薄弱，需要你们加入，一起来完成这个崇高的使命。

刘备在创业过程中，充分借力资源，傍大款，合纵连横，先是公孙瓒，而后是曹操、刘表，拿到了皇叔等一系列资质。这中间的每个过程都需要睿智的判断和强大的

运作能力，这有点像公司里的政治斗争。如果将曹操、袁绍等诸侯看成是市场上的巨头，那么所有的创业者或者产品经理是不是可以向刘备好好学习一下呢？而且刘备在创业过程中，其优良的品德被四处宣扬。这个阶段是产品1.0版本推出的阶段，解决了核心需求“黄巾倡乱，破贼安民”，团队得到了民众的口碑，但基础不扎实，没有根据地。这个时候，还存在很多竞争对手，比如曹操。

创业中期，虽然刘备已经有了一定的市场份额，但实力远远不够。他也认识到了现有团队的局限性，所以他的目标是引进传说中最优秀的职业经理人诸葛亮，但诸葛亮已经把自己运作成了打工皇帝（“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”），并不是那么容易请得动的。虽然刘备在一顾茅庐的时候就表明了自己的身份——汉左将军、宜城亭侯、领豫州牧、皇叔，但三顾茅庐的时候孔明笑问：“愿闻将军之志。”这个时候，刘备提出了产品2.0的需求和愿景：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚而拯其厄，实为万幸。”

这句话从产品的角度解读如下。

为天下人伸张正义，解决汉室倾倒颓废、奸臣窃命的问题，是2.0正在规划的功能，这是我们要做的事情。但我能力不足，特来请先生来拯救苍生，以天下为己任。

刘备请到了诸葛亮之后，第一次博望坡之战就给了诸葛亮最重要的授权。从那时起，刘备开始退隐担任董事长，只把握大的方向，由诸葛亮接替其产品经理的职位。各司其职，走向了高速发展的道路，占有了益州、荆州、汉中等市场，实现了三分天下的目的，刘备也进位汉中王。

直到曹丕称帝，刘备才真正完成了其年少的志向：“我为天子，当乘此车盖。”实现了其产品3.0的目标，延续汉朝的大统。下面是其称帝时的诏文节选。

“天命不可以不答，祖业不可以久替，四海不可以无主。率土式望，在备一人。备畏天明命，又惧高、光之业，将坠于地，谨择吉日，登坛告祭，受皇帝玺绶，抚临四方。惟神飨祚汉家，永绥历服！”

张晓龙想，在《三国演义》里，只有刘备是草根出身，从无到有创造了蜀国。其计谋不如诸葛亮，武力不如张飞、关羽，但他是团队的核心（产品经理也是一样，技

术不如研发人员，搞关系不如销售人员）。团队里没有诸葛亮，可以有徐庶或者庞统；没有关羽，可以有张飞；但如果没有了刘备，这个团队就不复存在。而刘备作为产品经理，组织团队和管理团队也很有一手。即使在他离开曹操，短期也看不到很好的前途时，他的团队成员还一直忠心耿耿，千里走单骑，过五关斩六将地追随他。相比刘备来说，孙权是守业者，曹操是官二代，创业的艰苦要少很多，但曹操很会识人，所以对刘备说："今天下英雄，惟使君与操耳。"

如果换个角度，把研发比喻成吴国，掌握着研发资源，技术就像长江天险，是天然的保护伞；把销售比喻成魏国，实力最强大，掌握着销售资源，处处是攻城略地；那么产品就是蜀国，在公司里首先引进产品管理这个部门时挂靠在事业部里，而事业部完全以销售指标来进行考核，这有点像刘备当时投靠各个诸侯，诸侯就如同张晓龙所在公司的事业部。蜀国在成立之初都是东投西靠的，待刘备占据荆州并娶了孙权的妹妹之后，蜀国才取得了稳定的发展。

张晓龙觉得目前在销售、研发、产品这三者中，产品部刚开始成立之，取得了一点点的成绩，得到了销售部的认同，但并没有独立发展。下一步该怎么走，销售部也没有更多的指示。吴晓昆的辞职让张晓龙认识，在完全以销售为目标的环境下，面对市场需要与公司内部利益的平衡，产品经理只能选择一边。正如乔布斯在一个访谈节目中所说：

"对于那些垄断科技型公司的产品经理，即使能做出非常棒的产品，那有如何呢？这些已经垄断市场的公司很难再提高业绩，要想提高业绩就得依靠营销部门。于是，营销部门逐渐控制公司，而产品部门的人则被边缘化。渐渐地，公司就丧失了打造优秀产品的热情和能力，产品部门的功臣慢慢遭到不懂产品的人排挤，后者通常缺少开发产品的技术与能力，而且也并非打心底愿意替客户解决问题。"

张晓龙决定找个时间与陈斌好好聊聊，看陈斌对自己的职业发展有什么建议。



17 不同组织架构和商业模式下的产品经理

顾振刚、吴晓昆、刘海欣的离职对张晓龙触动很大，在随后的一个月里，工作之余，张晓龙一直在思考组织架构和商业模式对产品经理的影响的问题。张晓龙发现，商业模式不同，公司的组织架构就会不同，对产品经理的要求就不同，因此，产品经理的作用也就不一样。

产品经理/产品部门究竟应该放在公司的哪个位置才能真正起到产品管理的作用呢？其实这与公司的组织架构和商业模式有关。张晓龙对一些成功实施产品管理的公司的组织架构深入研究后发现，产品部如果在市场部（也有叫企划部的），工作相对容易展开，就像推着石头下山；产品部如果在研发部，工作也不会有什么阻力，就像在平地上推石头；如果产品部在销售部，协调起来就会比较困难，就像推着石头上山。所以，对于某些高科技的技术型公司来说，如果很难抉择产品经理的定位，可以考虑把产品经

理的职责分解为产品经理（放在研发部）和产品市场经理（放在销售部），产品经理负责研发的方向，产品市场经理负责产品的推广，这样也是一种比较合理的架构。

产品经理在不同商业模式公司里的职责要求

产品经理在不同的组织架构下的权力和工作方式是不一样的，从工作内容和侧重点上来讲，不同商业模式的公司对产品经理的要求不一样，从而导致了工作侧重点和价值也不一样。

项目模式里的产品经理

项目模式的特点

公司靠承接合同项目起家，承接合同项目的门槛相对较低，创业起步比较容易。只要你愿意干活，不怕辛苦，不怕利润低，总有机会承接到合同项目。

- ❑ 项目失败的代价比较低。由于是客户先付款，自己后开发，即使项目失败了，开发方也不会出现血本无归的状况。合同项目的项目经理通常可以得到最全面的能力锻炼。他不仅要把活干好，而且要学会和客户打交道，甚至要学会讨回合同款。这种能力是被逼出来的。
- ❑ 项目需求受制于甲方，开发过程很疲惫。在开发过程中甲方可能会不断地变更需求，由于甲方出钱，是上帝，开发方只能听命于甲方，被客户牵着鼻子走，所以开发过程很疲惫，项目验收和讨钱的过程也很艰辛。
- ❑ 缺乏规模复制效益。由于合同项目都是针对特定客户（甲方）的特定需求而签订的，即使乙方做成功了一个合同项目，他也很难“复制这个项目”直接卖给下一个客户。几乎每个合同项目，乙方都要重新经历“营销过程、开发过程、验收和讨钱过程”。由于缺乏规模复制效益，采用这种盈利模式的公司很难发展壮大。因为任何一个合同项目都不容易做好，正常情况下一个公司能够做好的项目总数是有限的。如果合同项目数量过多，超出了企业的负荷，就会使员工疲惫不堪，使企业陷入混乱，得不偿失。

如何使“合同项目模式”的企业发展壮大，关键在于避开或者解决“规模复制效益”的问题。

- ❑ 避开规模复制效益，做加法，但只能做到一定的规模。只给少数大客户干活，不断从老客户那里承接新的项目，每个项目的利润通常都比较高，倘若做成功了一个大客户项目，就要设法牢牢地“绑着”大客户（傍大款），源源不断地从大客户身上获取新项目。同时建立竞争壁垒，避免其他公司来争抢大客户的项目。这样是做加法，多一个优质的大客户就多一个项目组。这种情况下不存在产品经理，更多的是项目经理。
- ❑ 规模复制劳动力，从承接合同项目转型为“人员外包”。“人员外包”实质上是“贩卖劳动力”（不是非法贩卖人口），这种模式具有规模复制效益。人员外包模式的软件公司要想赚更多的钱，它就必须走量贩路线：招进来的人员越便宜越好。贩卖出去的劳动力越多越好。这样的模式在2000年左右市场上比较常见，但没有持续发展成大规模的企业，最后逐渐转变成上面的第一种情况。也不存在产品经理这个职位。
- ❑ 实现规模复制效益，归纳项目经验，推出符合行业特点的产品。这样是做乘法，因为软件产品开发完成后的复制成本几乎可以忽略，所以不会产生更多的其他费用。这样就会产生产品经理的职位，这里的产品经理就是如何让一个产品从无到有，而且保证其产品符合行业特点和用户需求。

项目模式产品经理的特点

下面是一个项目型公司招聘产品经理的职位描述：

- ❑ 对负责的某种产品进行整体规划，分析市场占有率，**确定技术发展方向**，提出相应的资源和推广计划；
- ❑ 参与产品的市场推广和客户交流，配合销售部门的售前工作；
- ❑ 定期参加产品例会，了解竞争对手的情况，调整产品策略，组织所属产品的技术攻关工作；
- ❑ 针对**不同客户建立不同的解决方案**，确定主要客户市场和销售定价策略；
- ❑ 管理所属产品的在建项目，协调相关资源，保障项目顺利完成和交付；

- ❑ 完成部门总经理安排的其他工作；
- ❑ 负责产品投资报酬率（ROI）。

项目开发和产品开发是两个不同的概念。项目开发是用户要什么就开发什么，功能实现可用就好；而产品开发是分析用户的共同需求，提供最根本的功能，这些功能的稳定性、健壮性、可扩展性都达到产品级别。对照上面的招聘产品经理的职位描述，可以归纳出如下特点。

需要确定技术方向，这中间涉及多个项目，需要判断每个项目共性的需求和个性的需求。以前多个项目的需求散落在不同的项目组里，需要统一整理和归纳出产品的需求。多个项目可能平台不一样，因此产品采用什么技术架构需要进一步明确。

公司目前主要是项目支撑，正在往产品型的公司转变，所以需要与销售部门和客户交流。既要保证公司的销售目标达成，也要懂得客户的需求，并归纳到产品里。

以前做项目的时候，只要完成功能，能验收，可用就可以，但做产品就不同了，稳定性、可扩展性等方面需要组织技术攻关。

以前项目中各个模块怎么划分？项目中各个耦合的模块怎么解耦？组成不同的解决方案，制定灵活的定价策略。

对于在建的项目与开发的产品之间的冲突的处理，既不能影响项目的顺利完成和交付，又要满足产品开发的需求，这就会涉及产品经理、项目经理和销售部门的冲突处理。另外，还要梳理所有在建项目，产品的哪些模块先开发，哪些模块后开发，什么时候哪个项目可以结项。

产品需求和产品定价相对容易把握，因为有项目基础，价格的制定也可以参考项目合同。

产品模式里的产品经理

产品型商业模式的特点

首先，产品模式有如下优点。

- ❑ 产权属于开发方，开发过程由自己主导，不受制于客户。
- ❑ 通用产品不是为某个特定客户开发的，它适合于所有目标消费群体。如果客户A购买了产品，那么开发方无需修改产品，也可以卖给相同消费群体的客户B，即具有规模复制效益。软件产品的复制成本几乎为零，即使销售不好，也没有库存积压的问题。相比于硬件产品而言，极具优势。

采用“通用软件产品盈利模式”取得巨大成功的软件公司有Microsoft、Oracle、SAP、IBM等。

但是，产品模式也存在如下缺点。

- ❑ 在中国，通用软件产品的最大障碍是“盗版”。国内有不少优秀的面向个人的软件，由于盗版原因（打击个人盗版几乎是不可能的），使开发商无利可图，卖软件产品几乎是绝路。幸好互联网普及，面向个人的软件走上免费路线，彻底改变了“卖软件”的模式，而是通过间接方式盈利（如广告等）。
- ❑ 企业级软件受盗版的影响不大。因为企业级软件很复杂，盗版软件几乎用不起来，通常需要开发商提供服务（服务是不好盗版的）。即使盗版者无师自通地用好了企业级软件，开发方也可以通过法律途径追回损失（打击企业盗版比个人盗版划算得多）。企业级软件的复杂度远远高于面向个人的软件。开发方必须把自己打造成“企业级应用的领导者”，否则潜在客户不信任你的方法和产品，那么产品就无法通用。于是客户提出的个性化需求越来越多，开发方做着做着，就回到了“项目盈利模式”。

产品模式本质上是“一次性消费模式”，当市场占有率达到一定份额后，只有靠产品升级来持续盈利，所以一些产品型公司在往运营型公司转，将卖产品变成租产品，也就是所谓的SaaS模式（这部分内容将在后续的商业模式和产品定价体系里具体介绍）。

产品模式产品经理的特点

下面是一个产品型公司招聘产品经理的职位描述：

- ❑ 负责对公司某种产品的生命周期的各个阶段进行有效地管理，主要包括产品特性规划、研发过程管理、竞争分析和市场推广等相关工作；

- 把握产品市场定位，收集产品市场需求，形成产品开发特性，制订产品开发计划；
- 对产品需求分析、设计、编码、交付等整个研发过程保持有效地跟踪和管理，与研发部门良好协作，确保产品开发计划能够按时、高效地完成；
- 准备产品手册、包装、生产、许可证管理以及相关产品的宣传资料；推进产品认证和媒体推广；
- 组织产品的内部培训，对技术服务部门和销售部门开展多次有针对性的培训；
- 制定产品的市场推广和竞争策略并制订计划，定期分析和跟踪竞争对手，研究产品的技术和市场发展趋势；
- 规划并拓展产品的生态链，与上下游厂商建立密切的合作关系；
- 配合销售和服务团队，在实际项目和应用中推广产品；收集跟踪来自用户和市场的有价值的需求，并贯彻到新版本的开发特性中；
- 配合产品总监参与制定产品线的整体产品战略。

产品型公司失败代价高，开发方自己先出钱开发产品，开发好了才可以销售，开发产品的投资比较大，起步比较难。万一产品卖不出去，前期的开发投入全部血本无归，失败代价很高。对照上面的招聘产品经理的职位描述，可以归纳出如下特点。

- 产品经理要有敏锐的市场触觉，能准确做好产品的定位，因为产品开发成什么样是由产品经理来把握的，而且只能成功；
- 对于产品的推出时间和推出计划，不管是1.0版本还是升级版本，从产品立项开始就要进行全盘考虑，把握好开发、包装、宣传、上市等各个环节的节奏；
- 要有非常好的研发管理能力，根据产品推出进度计划，动态调整需求的优先级，确保产品的节奏控制；
- 需要有比较强的文案能力，懂得撰写产品宣传材料，制订产品营销计划；
- 推进软件产品认证，在国内市场，软件产品退税额度可是超过了10%的；
- 与销售部门和服务部门都得打交道，售前、售后的工作都得精通；
- 制定产品策略是考验产品经理智慧的地方。

在产品型公司往运营型公司转变的过程中，产品经理能起决定性的作用，这部分将在本书中后续的商业模式设计与产品定价中详细介绍。

有些代理公司也设置了代理产品的产品经理，那个产品经理只是负责与厂商的商务、产品代理政策方面的沟通，以及所代理区域的产品推广计划、特价审批等事情，不在本书的产品经理讨论范围之内。

运营模式里的产品经理

运营模式的特征

“项目模式”和“产品模式”本质上都是“一次性消费模式”。运营不是一次性消费，而是持续消费，通过用户不断地使用运营商的产品或服务，使运营商持续获益。

运营模式获得成功的最重要因素是：要有“足够多的用户”和“足够高的使用频度”。传统的运营商如电力公司、燃气公司、自来水公司，看起来没有多高的科技水平和管理水平，可是它们富得很。因为老百姓每天都在用电、燃气和水，运营商每个月都要收钱，收你一辈子。随着互联网和移动通信的发展，产生了更加多样化的运营盈利模式。例如移动通信的运营盈利模式，不仅有通话收费，还有短信收费、上网收费等。例如互联网的运营盈利模式，有广告收费、空间租用、软件租用、会员收费、交易收费等。例如证券交易所（即证券交易运营商），不管股市涨跌，证券交易所都在收费。据说中国证券交易所每年收取的交易费比所有上市公司一年利润的总和还多。例如信用卡运营商，信用卡刷卡消费会产生交易费，你刷卡的次数越多，信用卡运营商获利就越多。

运营模式优点具有以下。

- 每增加一个新客户，都增加了持续消费的基数。即使不增加新客户，只要老客户不流失，运营商照样赚钱。相比之下，合同项目开发商，如果接不到新的合同项目，它就没有新的收入，就要饿死。
- 具有极高的成本优势、规模复制效益和增长空间。对于某项运营业务而言，运营商的研发成本和用户数量几乎无关，运营成本随用户大量增加而少量增加，但是运营收入随用户大量增加而大量增加。“互联网和移动通信网的价值”和“用户数量的平方”成正比，理论上讲，运营模式具有的成本优势、规模复制效益和增长空间，是“项目模式”和“产品模式”所无法比拟的。

运营模式也有以下缺点。

- 运营一项新业务，不仅有基础设施成本，而且可能要长时间免费运营以吸引用户群体，期间公司只有支出没有收入，这种方式俗称“烧钱”。如果把公司的所有资金都烧光了，还没有盈利，还无法获得新的投资，那么公司就会倒闭，前期投入血本无归。
- 互联网公司的业务很容易被模仿，同质化竞争严重。同一业务领域的互联网公司如雨后春笋般冒出来，但是最终只有少数几家可以活下来，其他同类公司几乎都会覆没。“运营模式”的竞争残酷程度远远超过“项目模式”。

运营模式产品经理的特点

下面是一个典型的运营模式产品经理的职位描述

- 负责某个产品部门在电商行业全线产品的全过程管理，进行现有产品拓展及创新产品开发；
- 全面负责**收集用户/客户需求、进行市场和竞争分析**、制定产品规划、设计产品功能、进行产品运营及市场推广等；
- 负责具体功能的设计，**不断优化产品体验**，并协调/推动研发团队按时完成产品开发，确保产品高质量上线；
- 负责在项目推进过程中的跨部门协调沟通工作，协调各项资源以确保产品顺利发展；
- 对产品的**推广运营进行管理**，使产品能够在现有体系内发挥最大效用。

从上面的职位描述可以看出，运营模式的产品经理有如下特点。

- 对产品定位要求没有那么高，这与互联网模式即不断地试错模式有关，也与互联网企业之间的残酷竞争有关，也与互联网开发项目都是短、平、快的模式有关；
- 对产品的需求要求非常高，对竞争对手的了解和分析很细致，并要求不断的优化，对产品的用户体验要求非常高，这与互联网缺少核心技术有关，任何影响用户使用的问题都会引起足够的重视，因为有足够多的用户使用就是其最大的壁垒；

- 都涉及与运营的配合，但没有太强调运营，产品是互联网公司的基础，运营是互联网公司运作的核心，所以互联网公司一般都专门设置了运营岗位。传统的产品经理根据运营的需要被分解成了产品助理、产品经理、UED、项目经理、运营等多个角色；
- 运营型产品经理的核心精神就是优化，再优化，快速反应。

不同组织架构下产品经理的工作方式

产品经理需要很多资源来一起完成产品的研发和推广，不同商业模式的公司其组织架构也会不同，而组织架构的不同会导致产品经理协调的难度、工作的方式都不一样。在表17-1中，组织架构可以比喻成一条连续的频谱，其一端为项目模式组织，另一端为运营模式组织，中间是各种产品模式的矩阵式。

表17-1　与产品有关的企业组织结构类型的关键特征

组织架构类型	项目模式的组织架构	产品模式的组织架构			运营模式的组织架构
项目与产品的比例关系	没有产品	以项目为主，产品为辅	项目与产品均衡	以产品为主，不做项目	不对外销售产品，自己运营提供服务
产品经理的权力	很小或没有，挂产品经理的名，行售前和项目协调的事	有限	小～中等	中等～大	大～全权
组织中全职参与的职员比例	没有，忙项目开发	0～25%	15%～60%	50%～95%	85%～100%
产品经理的职位	部分时间	部分时间	全时	全时	全时
产品经理的一般头衔	项目经理/项目协调/售前支持	项目经理/售前支持/产品经理	售前支持/产品经理	产品经理/产品市场经理	产品经理/运营经理
配套的行政人员	部分时间	部分时间	部分时间	全时	全时

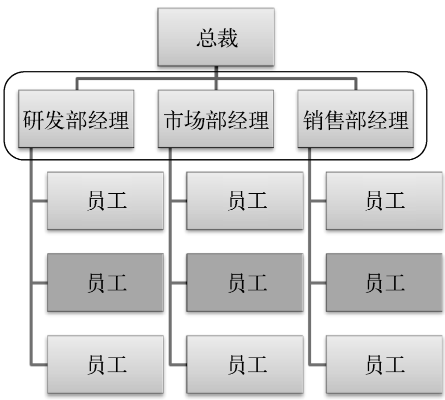
了解不同的组织架构可以协助产品经理更好地理解产品的汇报体系和沟通的渠道。因为对于产品经理来说，沟通和汇报是非常重要的能力，一般按照公司体系，越级汇报或者没有得到授权就给别人安排任务是非常突兀的，不利于产品本身的发展。

在组织里，最高效的沟通是严格按照组织本身的汇报体系来，这也是产品经理在工作中一定要注意的。

项目模式的组织架构下的产品经理

在下图的项目模式的组织架构里（灰框表示参与项目活动的员工），没有产品开发，研发人员和销售人员都是一个池子中的资源，上头分别有对应的领导，这样来进行项目开发。

因为在这种模式下都是项目，没有产品，因此没有人真正为产品负责，参与的员工分别要汇报给各自的上级，产品经理更多的是项目协调人。当出现问题时，问题会首先提交给本部门的领导，部门领导间进行协商解决，然后问题的答复和解决再由部门领导逐级下传给相关的员工。这样研发出来的产品往往会脱离市场需求，或者产品开发出来后，并没有什么营销计划支持，销售得好与不好没有人关注，因为没有人为这个产品真正负责。

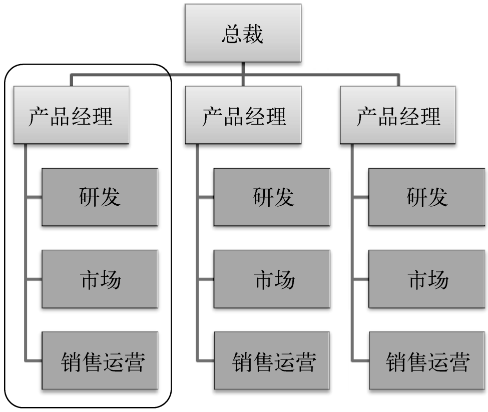


在这种组织架构下，产品经理是迷茫的，是打杂的，是没有威信的，公司的组织架构并不能有效支撑产品的正常发展。这样的架构一般出现在公司发展初期，还没有形成自己的核心产品，靠人力成本控制赢得客户的订单。

运营模式的组织架构下的产品经理

运营模式的组织架构如下图所示（灰框表示参与项目活动的员工）。在运营模式

的组织架构里，产品团队成员通常会被配置在一起，绝大部分的组织资源直接配置到产品管理工作中，并且产品经理拥有相当大的独立性和权限。团队成员碰到的问题都可以直接在产品经理所领导的团队内解决。



在这种组织架构下，产品经理的自主权是最大的，同时产品的成败取决于产品经理及其领导的团队的能力，这对于产品经理的综合能力的要求很高，不仅要求产品经理会带队伍，懂得与研发人员配合，而且还要懂得市场营销。这样的产品经理是全能型人才，这样的组织结构一般存在于以产品为核心的公司或者一些互联网公司里，产品经理可能是公司的总经理或者副总。

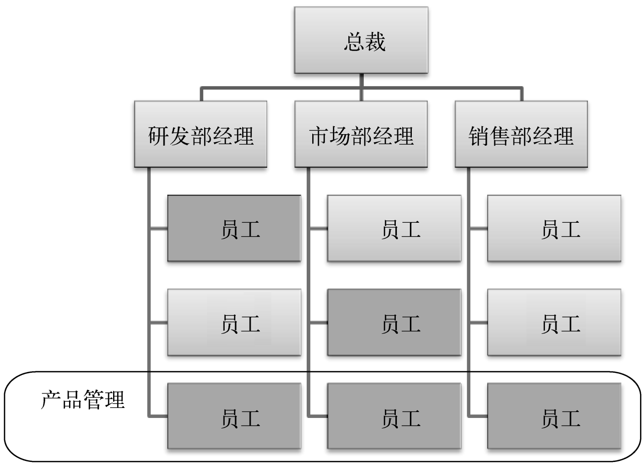
从产品运作过程来说，这样的组织架构效率是最高的。但产品进入产品成熟阶段后，产品团队的资源就会过剩，成本压力也会变大，这时团队就需要进行资源释放或优化，而且多个产品团队如果面向同一个市场，则会因重复开发导致资源的浪费。所以一般公司做到一定规模后就会采用矩阵型的组织架构，成立专门的决策委员会来规划公司的发展方向，避免重复开发。

产品模式的矩阵型组织架构下的产品经理

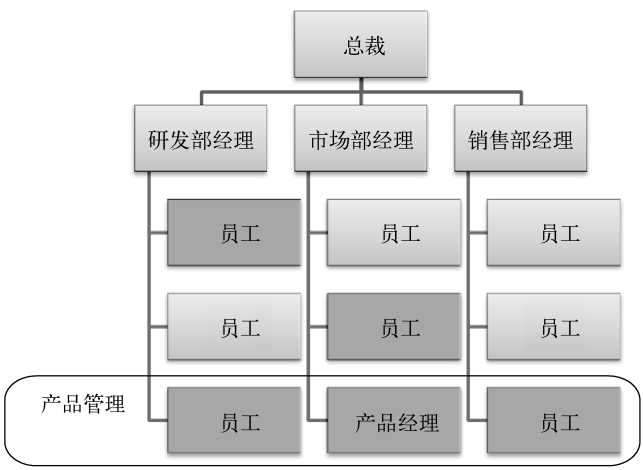
矩阵型组织结构图如下图所示，兼有项目模式和运营模式的特征。弱矩阵型组织保留了很多项目商业模式的组织结构的特征，产品经理的角色与其说是管理者，不如说是协调人员和发布人。同理，强矩阵型组织保留了很多运营型模式的组织架构的特

征，产品经理具有很大的职权，研发人员、市场人员、销售人员可作为池子里的资源进行动态调用或者释放。

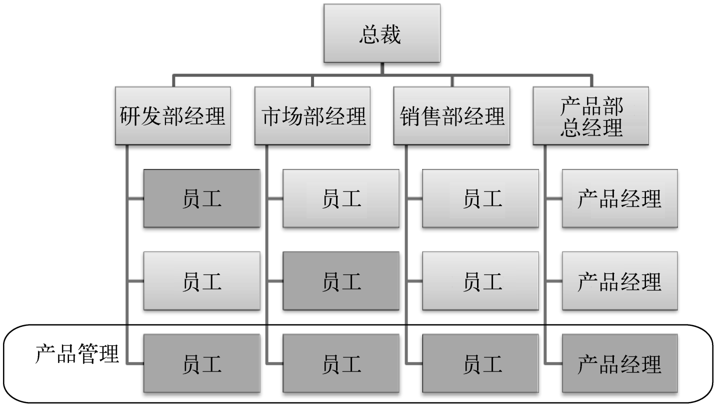
在平衡矩阵组织里，产品经理有可能来自市场部，也有可能来自研发部，甚至还有可能来自于销售部。



弱矩阵型组织（灰框表示参与项目活动的员工）



平衡矩阵型组织（灰框表示参与项目活动的员工）



强矩阵型组织（灰框表示参与项目活动的员工）

在有些大公司里，尤其是在一些全球型的跨国企业里，由于产品管理工作很多，一个人忙不过来，就把产品管理分为产品经理和产品市场经理。其中产品经理属于研发体系，决定产品的研发方向和版本规划，产品市场经理属于业务单元体系，决定产品的市场营销计划。

在运营型的公司里，会把部分销售的职能和产品市场经理的职能结合成运营的职能。

张晓龙想明白了商业模式和组织架构对产品经理的影响，他所在的公司和事业部其实是一种平衡矩阵型的组织架构，只不过这个产品经理不是挂靠在市场部下，而是挂靠在事业部下。这样的结构自然容易产生现在的问题，所以张晓龙决定找陈斌聊聊，看能否回到研发部，不过不是做程序员，而是做产品经理类似的工作。

陈斌听了张晓龙的分析后说："你的分析是对的，公司也意识到了这个问题。现在各个事业部之间产品重复开发现象非常严重，光XML编辑器就已经开发了好几个了，每个事业部一个，功能都差不多，但可重用性不强，每个都不稳定，而且还不能满足别的项目组的要求。公司最后讨论的结果是放弃图苑这个产品，以后在市场上主推的产品还是腾飞软件。极线防伪设计软件你确实做得不错，各个领导都非常满意，这是公司多年来第一次运作成功的一个新产品。公司最近准备在研发部成立一个创新中心，我来负责这个部门，如果你想回研发部，你就过来负责产品规划和战略规划吧，

职位呢就叫业务拓展总监，其实也是一种产品经理的工作。”

张晓龙离开产品部的时候，魏军带着产品部的所有人搞了个简单的欢送会。在酒桌上，张晓龙感叹地说：“前年，我从研发部转到产品部，这两年学会了很多东西，感谢大家的支持。尤其是感谢魏军老师这两年来对我的培养和信任，每次报销出差费用魏军老师都特别信任我，从来不细查，当然我也从来没有报销过私人的花费。”

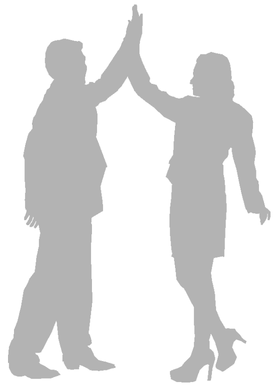
大家都笑了起来，魏军端起酒杯说道：“感谢晓龙这两年的努力，你的努力和取得的成绩大家有目共睹，祝你在新的岗位取得更大的成绩。”

刘岚也举起酒杯说：“晓龙，你改变了我对研发人员的印象，我之前一直以为研发人员都比较内向，不擅长与人打交道，但你却做得很好，不仅会沟通，懂得沟通，而且文笔和工作思路都非常清晰，我也从你的身上学到了很多东西。”

吃完饭后，大家一起去唱了卡拉OK。张晓龙至今还记得那个产品部欢送他的夜晚，他唱的是周华健的《朋友》，还记得那两句歌词：

朋友一生一起走　那些日子不再有

一句话　一辈子　一生情　一杯酒



18 战略规划与务虚能力

张晓龙回到研发部的时候，过年的气氛已慢慢消逝，工作也日渐忙碌起来。

张晓龙又回到了老领导的麾下，心里感觉很舒坦，因为自己以前没有做过战略规划，所以今天特地去请教陈斌。陈斌是个很随和的人，在张晓龙的面前非常放松，也非常愿意教张晓龙一些东西。陈斌最近也正在做公司未来三年的技术战略规划，所以在陈斌的办公室里，两人的对话基本上是张晓龙在问，陈斌在回答，或者说在指导。

张晓龙："陈老师，什么是战略规划？"

"战略规划其实与产品规划差不多，只不过层次更高一些，是结合公司的愿景制定出公司的发展战略和规划。"陈斌说着，在办公室里的白板上画了一个金字塔图案。



“战略规划面对的是公司层面的整体规划，产品规划面对的是具体的某个产品的规划，但都采用波士顿矩阵、SWOT分析等方法进行归纳和总结。公司的愿景和使命往往决定了公司的价值观和在用户心中的形象，而战略规划是具体支撑公司愿景和使命的。战略规划和战略执行一定要与公司的使命和愿景一致，如果不一致就会失去方向，从而影响公司的价值观和在用户心中的形象。”

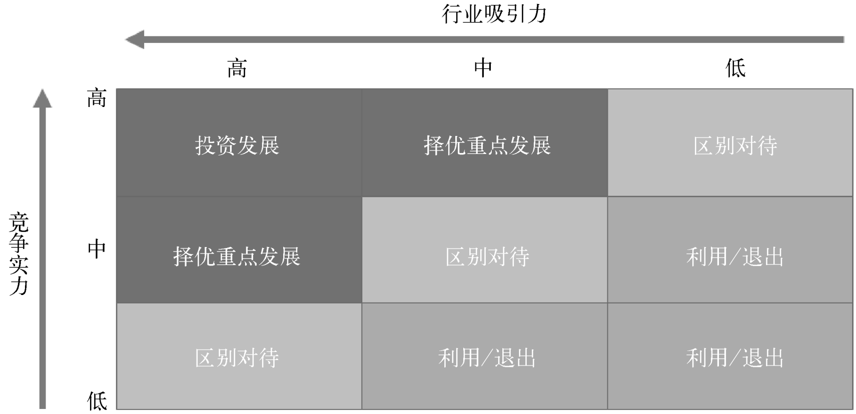
张晓龙没怎么听懂，问：“为什么呢？”

陈斌说：“我举个例子说吧，这是我个人的一种看法，虽然我对电子商务行业不是很了解，但通过研究这个行业里两大公司的使命和媒体上宣传的战略行动，就能看出二者的不同来。电商公司A的使命是“让天下没有难做的生意”，而电商公司B的使命是“让生活变得简单快乐”，这两种使命造成了两种不同的战略规划。电商A做电商平台、做支付，以这样的战略来支持他的使命；而电商B做的是用户体验，做的是正品行货，自己做B2C，以这样的战略来支持他的使命。现在电商B已经发展到了一个

很大的规模，如果要继续发展，突破他现有的边界，则需要重新定义他的使命，以及对应的战略，否则使命与战略的不一致会导致公司员工价值观的不一致，也会影响其本身业务的发展。”

张晓龙：“那战略规划对我们这个行业软件公司来说有什么用呢？”

陈斌又在白板上画了一个矩阵，说：“从理论上来说，战略规划要制定公司以及业务单元未来三年的战略发展目标，包括在哪些市场，如何进行竞争，量化的财务目标及资源需求预测。公司领导通过对各业务单元战略规划的严格质询，指导公司各业务单元的战略发展方向。我认为制定战略规划的目的归纳起来有以下三个方面。



行业吸引力—竞争能力矩阵（GE矩阵）

- 明确公司的投资方向，目前哪些方向是需要投资发展的，哪些方向是要退出的，发展过程中需要研发或者购买什么技术，等等。
- 指导公司各事业部的战略发展方向，平衡好短期目标和长期目标。帮助总裁及高层领导将精力集中于最重要的领域，通过对战略规划的质询、指导来领导公司发展，而不再是日常工作中的干预、‘救火’。
- 优化公司的研发管理，研发实际是‘研究’和‘开发’的结合，包括两部分——研究和开发。但很多公司只有开发，没有研究，很多核心技术都沉淀在产品里，研究和开发混在一起，导致开发人员重复开发相同的技术，但每个技术又都没有做透，都有自身的局限性，只能满足自己产品或项目的使用，这样重复开发的事情在很多公司比比皆是。从这点来说，我们应该向传统行业学习，烟草行

业的技术（工艺）是通用的，但采用不同的技术或工艺组合可以推出红河、红塔山、玉溪等不同的产品。如果通过战略规划组建把研究和开发区分开，像烟草行业这样，通过组合技术迅速推出产品，就能优化研发管理。像国外的Adobe公司，在并购了一家公司的产品后，一年内就能让并购公司的产品与自己原来的产品进行无缝的产品级别的整合。

“另外，现在国家在鼓励创新，鼓励高科技企业发展，有一些863、火炬计划之类的项目可以申报，向政府申请资助。这次我们做完战略规划后，可以再务虚一下，结合国内外的技术和市场发展，提交一个技改方案，然后找国家相关部门申请项目资助。”

张晓龙说：“我们公司有报业事业部、印刷事业部、广电事业部，每个行业都不一样，把其中的一个行业搞明白就很不容易了，面对这么多行业，战略规划该怎么做呢？”

陈斌说：“你这个问题问得好，战略规划是每年滚动修订的，必须以对市场、竞争情况的严谨分析为基础，并充分考虑外部因素给公司带来的威胁及机会，来制订相应的战略。我们这边会与各个事业部一起来完成对整个公司的战略规划。首先，事业部制定部门战略，然后我们将各个事业部的战略规划收集起来，审核并与事业部的人讨论规划的合理性，最后形成一份报告交给公司高层批准。我们与各个事业部是合作关系，我们不是规划的批准者，你也可以借这个机会了解一下公司各个事业部的各个产品和技术。另外公司总裁目前主要关注经营业绩，虽然知道战略规划很重要，但产品和技术是公司的根本，所以让我先把技术战略规划做起来，而不是完整的包括财务和业务目标的战略规划。”

陈斌打开电脑里的一个文档，接着说：“你过来看一下，我草拟了一个技术规划的结构模板（见附录B）。总共分为四个部分，一、企业战略，就是企业的愿景与战略的关系。二、现状分析，分析公司产品和技术的现状；三、发展战略，也就是下一步的技术和产品规划；四、战略行动，最近两年的研发计划，会有哪些技术、新产品推出。战略规划的重点是后面两个两部分。”

张晓龙仔细地看着文档，看到文档第三部分的发展战略里有一句“可适当务虚”，不太理解，就指着屏幕问：“陈老师，您看，这句‘可适当务虚’说的是什么意思呢？”

陈斌说：“务虚，其实是对事物发展规律与走势的一种预测，很多人认为是一种忽悠，其实不是。务虚与忽悠的区别在于内在的逻辑以及人性和技术发展的趋势判断。忽悠说的是没谱的事情，但务虚说的是通过务实的工作能实现的事情。比如，国外的一家公司于1999年提出一个5A的概念，任何人都可以在任何地点、任何时间，通过任何设备得到任何想要得到的信息（**Any**body can get **Any information** at **Any**where and **Any**time by **Any Device**）。你想想，其实这句话里蕴含的是技术发展将带来各种新的移动设备，而新的设备导致获取信息的方式发生大的改变，信息也变得更加容易获得内涵。”

张晓龙感觉有点明白了，不断地点头，陈斌接着说：“对于公司来说，务虚要非常地慎重，因为这是一种预期，一定要结合本公司的实际情况，要有符合自己公司和业务的概念。因为每个人在市场上讲概念，其背后一定是有利益作为出发点的。如果一味地讲别人的概念，尤其是竞争对手提出的概念，那不是务虚，只是免费帮别人宣传，是一种比较愚蠢的行为。很多销售人员经常犯这样的错误，所以如果竞争对手抢先提出了一个概念，我们正确的应对方法是提出一个与我们更贴切和相关的概念，让销售人员宣传我们的自己的概念。比如对于我们的报业市场，我们可以把这个5A的概念改一个说法：3A2R的概念（**Right Person** can get **Right Information** at **Any**where and **Any**time by **Any Device**），即正确的人，在任何时间，任何地点，通过任何设备得到正确的信息。这也是‘画饼’，我们可以把报业事业部的采编系统（保护权限控制）和内容管理系统的多渠道发布等装到这个概念里，充实这张‘饼’。”

听到这里，张晓龙彻底明白了务虚的意思。陈斌接着说：“这就是近期要做的技术战略规划工作，我会把公司所有事业部的产品资料和技术白皮书发给你，你先琢磨一下，看怎么和各个事业部的产品经理一起完成这份工作，如果需要我协调可以来找我，现在还有什么问题吗？”

张晓龙说：“明白了，陈老师，没什么问题了，以后要是碰到什么问题再想办法解决呗。”

张晓龙回到工位上，想了想，在笔记本上写了关于务虚的这段话。

务虚是相对务实来的，务虚与务实是一个事物的两个方面。务虚是针对决策环节而言，是在决策前对在决策的可行性、具体操作、突发情况预案的分析研究过程，是对事物发展规律与走势的宏观把握；而务实则是将决策变成现实的过程。

不管是务虚还是务实，都是有出发点的，不根据自己的能力和立场去盲目务虚，那就是东施效颦，是一种愚蠢的行为。

关于公司使命和价值观，很多人在实际工作中总会觉得比较虚，没有用，但在决策一个方向做还是不做的时候，却是非常重要的。作为产品经理，当级别比你高的人要求你做一些违背公司使命和价值观的事情的时候，公司使命和价值观就是一个很好的拒绝的理由。

进行技术规划其实不难，张晓龙经历了一次由上而下和由下而上的过程就完成了。

由上而下的过程：

- 张晓龙向陈斌申请以公司的名义发一封邮件，要求各个事业部配合完成技术规划；
- 各事业部明确技术规划的接口人和相关产品经理；
- 张晓龙将技术规划的模板发给各个事业部，并督促各个事业部按期完成。

由下而上的过程：

- 督促各个事业部按照模板填写好文档；
- 与各个事业部的产品经理沟通文档里的内容，做到尽可能真实客观；
- 汇总各个事业部的规划，与陈斌以及各个事业部的领导进行讨论；
- 最后提交给公司领导层，向最高领导层汇报。

这次技术规划的编写，让张晓龙对公司的各个产品都有了比较深入的了解，大大开阔了眼界，比如数据挖掘技术可应用于舆情系统和商业智能，基于图像内容的检索

技术可快速查找视频的关键帧，基于XML数据和模板的自动匹配与重排可实现跨媒体（网络、手机、纸媒）的发布。在与各个事业部的产品规划讨论中张晓龙也学到了很多知识，所以当陈斌让张晓龙编写公司的技改方案，找国家申请资金资助的时候，张晓龙很顺利地完成了。而且据说提交的技改方案得到了相关政府部门的高度评价，最后给公司资助了8000万的三年无息贷款。

张晓龙忙完了技改方案的事情后，还没轻松两天，陈斌就把他叫到办公室。陈斌办公室里还有报业事业部的刘总和产品经理韩冰（写战略规划的时候晓龙和他打过交道）。

陈斌给刘总介绍张晓龙："刘总，这是张晓龙，他最近刚忙完战略规划，去年在印刷事业部做过产品经理，负责极线防伪设计。"

刘总说："去年我就听说过你的名字，印刷事业部的董总多次在总裁办公会上提到极线产品，那可是去年公司最成功的产品啊。"

张晓龙笑着回答："那得感谢领导的支持和兄弟们的努力。"

刘总说："这次找你来，是因为陈斌老师去年年底给我们报业事业部做了一个规划——报业数字资产解决方案。这个规划把报社的采、编、排、发、印、跨媒体发布都整合起来了，用户看后也非常认可。现在报社的数字资产中很重要的一块就是图片，我和陈斌老师商量了一下，打算组成一个跨部门的项目组来负责这个图片系统，你来总负责，我们这边的产品经理是韩冰，你们应该打过交道，同时还会调4个开发人员到这个项目组。"

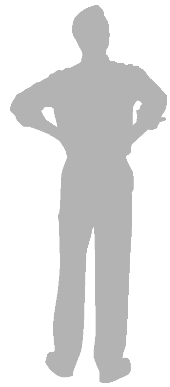
陈斌说："嗯，我们去年结合原来的采编系统，整合了一个数字资产管理的解决方案，帮助报社实现了新闻采编发排印刷发布到网站的工作。现在有报社用户提出，图片也是一种数字资产，需要纳入资产管理。用户既然有这样的需求，咱们就要拿出一个方案来。所以我和刘总商量成立这么一个项目组，这个项目你直接汇报给我和刘总。"

张晓龙说："没问题，感谢领导的信任。在做公司的技术规划的时候，我和韩冰合作过，配合得很好。"说着，朝韩冰点了点头，笑着打了一个招呼。

韩冰说："我这边也没问题，以前晓龙在印刷事业部做产品经理的时候就听说他做得特别好。上次我们一起做技术规划，晓龙给我的印象很深刻，他思路非常清晰，做事情很有魄力，这也是我向他学习的一个好机会。"

会议结束后，张晓龙内心非常感谢陈斌，他不仅仅教会了自己务虚的能力，还给了自己从务虚到务实的实践机会。

产品经理做到一定的程度，要掌握一种务虚的能力。那是一种感觉，一种内在的逻辑，是一种能定性判断产品方向是否正确的能力，同时那也是一种综合能力，综合了想象力、对人性心理和行为及市场趋势的洞察力、对技术发展趋势的判断力等多方面的能力。这样形成的才是一种真正可实现的规划能力，知道怎么画饼，怎么讲概念以及怎么从务虚到务实，最后达成战略目标。



19 市场细分与需求调研

张晓龙和韩冰商量了一下，决定尽快开一个项目启动会。会议的目的有两个，一个是大家互相认识一下，另外一个就是一起讨论一下对于这个项目的看法，以及下一步的工作安排。

市场调研避免闭门造车

参加会议的有张晓龙、韩冰、开发经理郑海波、两位工作不到2年的开发人员、两位工作不到1年的新开发人员和一位旁听的报业的产品经理，会议上除了最开始的自我介绍以外，只有张晓龙、韩冰和郑海波发言了，其他人都没怎么说话。

为了拉近大家的距离，张晓龙的开场白是这样说的："非常高兴能加入这个团队，之前我也曾经在两个研发团队里呆过，图苑和极线软件开发组。我写过代码、带过团

队，有一个非常深刻的体会，就是从程序员到软件工程师的改变。我不知道大家是否了解二者的差别，很多人认为只是名字不同，工作内容是一回事。但我不这么认为，二者的差别还是很大的。”

张晓龙想起了刘海欣的转变，接着说：“程序员考虑问题的出发点是怎么实现功能，做到没有Bug，追求性能最优。软件工程师则会考虑得更全面一些，除了考虑功能的实现外，还需要考虑两点。一是编写代码和注释等内容的规范性，这是行为习惯的改变，要考虑到研发团队里其他同事读你代码时的感受，产品是有生命周期的，当产品做新版本的时候，代码和注释的规范性会得到后续开发者的敬意；二是功能的易用性，程序员的逻辑和用户的使用逻辑在很多时候是存在差异的，程序员是从自己的逻辑去实现功能，软件工程师却能从用户的角度出发去设计开发软件。作为程序员会因为自己实现了复杂的功能而自豪，但作为软件工程师则会因为很多人在使用他开发的软件而且评价说很好用而骄傲。我希望大家都能成长为软件工程师、高级软件工程师、系统架构师，成为这个领域内的专家。”

张晓龙发现大家听得特别认真，停顿了一下，接着说：“虽然我以前负责过两个软件，但都是桌面应用软件，像图片资产管理这样的系统类软件并没有接触过，这里我想听听大家对这个系统的理解。”

郑海波之前负责过衔接报社采编系统的××内容管理系统，作为开发经理，同时也是这个项目组研发的leader，他首先说：“本来××内容管理系统中就包含了图片管理功能，系统前端衔接的是报社的采编系统，可以对采编里的图、文、批注、修改意见等数据进行自动保存管理。对于这次的项目，我的理解是在××内容管理系统中的图片库的基础上进行二次开发，比如增加图片的分类及浏览等功能。”

韩冰经常接触用户，他说：“我听报社的用户说，他们的摄影记者，每次出去都会拍很多照片，能见报的只是很少的一部分，但其他照片也并不是没有用了，那里面有很多有价值的照片可以在其他渠道使用，比如卖给其他媒体，或者用于其他报道。他们希望把这部分照片作为素材管理起来，我想这部分功能是这次项目要实现的。”

张晓龙认真地听着，感觉到韩冰和郑海波对项目范围的理解存在很大差异。他看

了看项目组的其他同事，大家也没有什么新的看法和意见，从开发人员的眼神中张晓龙能感觉到他们的迷惑，不知道究竟是该听韩冰的，还是该听郑海波的。

张晓龙想了想，说："大家可能知道，去年极线防伪设计软件做得比较成功，我最近一直在思考和总结这个产品为什么会成功，也看了不少的文章和书，有了一点感受，这里我与大家分享一下这一段时间思考的结果。"

一番话让所有人的注意力都集中到了他的身上，张晓龙停顿了一下，接着说道："我思考后发现，软件的本质即服务，软件的价值核心是帮助用户解决问题，即用我们的技术手段去解决用户工作上的问题。我们的图片资产管理软件是一个系统软件，系统要做成什么样？刚才韩冰从市场的角度说了用户的需求，郑海波从技术的角度说了这个产品应该有的功能，说得都挺好的，我们就是需要这样积极的讨论。接下来我也说说我对这个问题的认识，先讲两个故事吧。"

项目组的人都认真地听着，这是张晓龙第一次与项目组的人开会，他整理了一下思路，接着说："第一个故事是我听说的一个珠海航展的故事。在航展上，俄罗斯的战斗机在表演时很牛，能做各种空中格斗动作，机动性很强；美国的战斗机就不行，做各种动作都逊于俄罗斯的战斗机。你们猜，两种战斗机最后决斗的结果是什么？"

有技术人员说："结果是一胜一负。"

张晓龙摇了摇头说："NO，结果是美国完胜！我来说这是为什么，因为俄罗斯的设计重点是空中格斗，而美国的设计重点是超视距攻击，因此美国战斗机在离俄罗斯战斗机60公里时就发射导弹了，打不中的话，距离20公里的时候还能再打一发，再打不中，美国战斗机就飞走了，根本不跟俄罗斯战斗机见面。"

张晓龙接着问道："这个故事告诉我们什么呢？"张晓龙看着项目组的同事，只有韩冰若有所悟，技术人员和郑海波都没有太明白张晓龙的问题。

张晓龙只好解释说："这个故事讲的是产品定位的问题。产品定位首先需要确定产品的前提条件，这是产品的边界范围。俄罗斯为什么设计机动性好的飞机？就是因为观念还停留在老的空中战斗模式，一战、二战时期讲究的是空中格斗，近距离

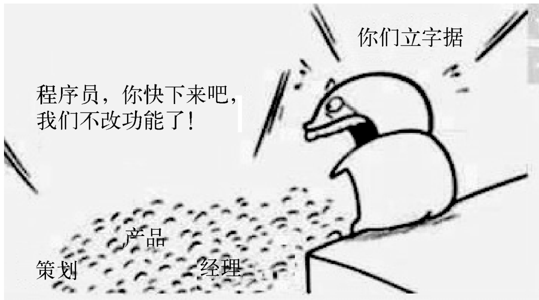
断杀。现在时代变了，俄罗斯的观念却没能跟着改变，结果就是用21世纪的技术去实现20世纪的产品规划，短板明显，所以输给了美国。我们做产品只有确定了产品的前提条件和边界范围，需求才可能收敛和聚焦。我们计划开发的图片系统从名称上定位是非常具体的，但具体到市场、用户日常工作中的定位、要解决用户什么问题，这个还不清晰，还需要去问市场、去调研。如果只是从技术的角度来考虑产品开发，则会很容易陷入闭门造车的陷阱，最后导致开发的产品不受市场的欢迎。作为一名研发人员，最快乐的事情应该是看到用户爱用你开发的产品，而不是让用户抱怨你的产品。”

客户不能帮我们设计产品

张晓龙讲完了航展的故事，看着项目组的人都在思考，于是接着讲了另外一个故事：上一个故事的意思是我们要做用户调研，避免闭门造车，下面这个故事是一个与车有关的故事。

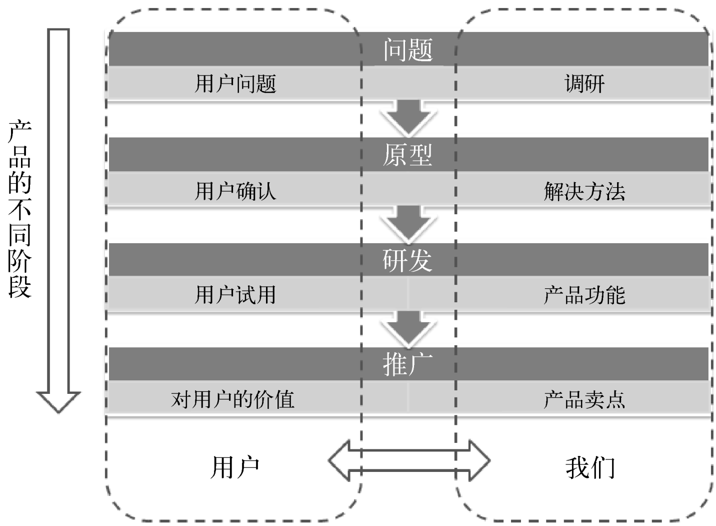
“福特公司的创始人亨利·福特先生去问客户：‘您需要一个什么样的更好的交通工具？’几乎所有人的答案都是：‘我要一匹更快的马。’很多人听到这个答案，可能会立刻到马场去选马配种，以满足客户的需求。但福特先生却是选择了制造汽车去满足客户的需求。

“这个故事告诉我们，客户不能帮我们设计产品，客户只能告诉我们他们遇到的问题。因此，刚才韩冰说图片资产管理软件是给报社摄影记者用的一个系统，我觉得定性得有点早了。客户跟我们说需求时，往往会把他的问题和他所需要的功能混在一起描述，但客户并不是搞技术的，限于对技术了解的局限性，往往考虑得不全面，所以可能导致在项目开发过程中，不断加入新的需求，导致产品偏离最初的定位，延误开发进度，甚至返工。大家做软件开发都知道，推倒重来这样的事情是最让人沮丧的，做了很多的工作，因为设计前没有考虑全面，就得重新再来，这是非常打击士气的。”



张晓龙讲的话，可能让郑海波想起了以前做过的某个项目，他认同地点了点头。

张晓龙接着说："刚才说到我在总结和思考极线软件为什么成功，其实关键是在解决用户问题与技术实现之间找到了一种好的工作方法，这里我与大家分享一下这段时间思考的结果，其实也很简单。"张晓龙说着，在会议室的白板上画了一个图。



前面说了，通过市场调研避免闭门造车，客户不能帮我们设计产品，这个图说的是产品从调研、研发到上市的不同阶段应该调研什么内容。

"首先调研用户有什么需要解决的问题，与用户一起讨论解决问题的方法，我们从技术的角度，用户从工作流程的角度确定原型系统，保证产品的需求是能解决用户问题的，解决方法是用户认可的，然后开发出产品Beta版本。在产品上市前，让用户试用，确保从原型到开发过程中不走样。

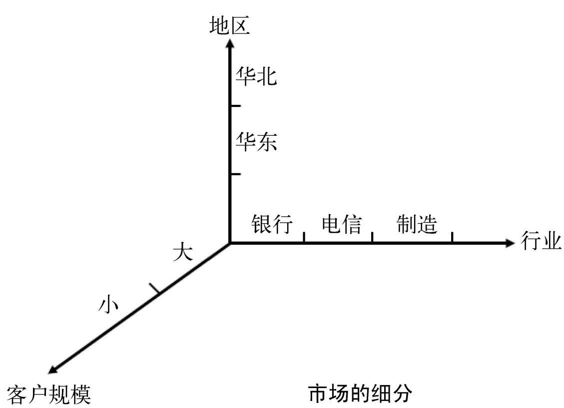
“上面几个环节的问题解决了，自然产品对用户的价值和产品的卖点也就出来了，推广阶段自然就顺畅了。

“为什么很多产品在推向市场的过程中会碰到很多问题，就是因为在这几个环节中没有理顺关系，加入了很多主观的判断。据统计，如果前期有一个错误，那么在后续的每一个环节就需要花10倍的成本来弥补这个错误。上面这个图就是在软件开发过程中，我的一点心得体会，用通俗的话来说，就是‘以用户为中心，以市场为导向’，我希望我们项目组里的每个人都能有这个意识。只有**对用户尊重，对市场敬畏**，我们才能做出贴近市场的产品。”

市场细分是需求调研的前提

韩冰钦佩地对晓龙说：“我非常认同你的观点，我们可以做一个用户调研来明确一下图片系统究竟要做成什么样。关于用户调研，晓龙，你有什么看法？”

张晓龙说：“做用户调研的前提是做市场细分，做产品的精髓在于市场细分的能力和感觉。对哪些用户进行调研才有价值，才具有行业的普遍性，这其实是一种判断力和洞察力，也就是市场细分的能力。”说着，张晓龙想起以前金明培训的市场细分，在白板上画了一个市场细分的图。



市场的细分

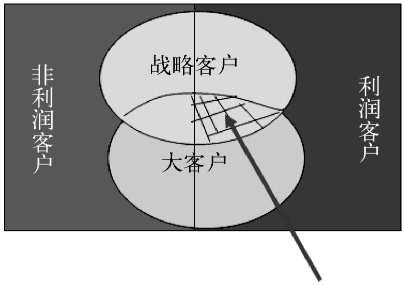
张晓龙接着说："这是最基本的市场细分的维度，其他的维度也有很多，比如人口特征（年龄、性别、收入、教育程度）、使用场景等，但对于我们行业软件来说，通过这几个维度基本就能做出一些判断了。"张晓龙说着，又在白板上画了一个表格。

细分市场标准				
地理位置	行　业	应　用	客户规模	其　他

张晓龙说："韩冰，细分市场的目的是帮助我们判断哪些细分市场有价值，可以进入，咱们这个图片系统目前已经明确了是在报业市场，其中有我们公司最优质的客户，你那边应该有一些这样的资料，你看能否做一下市场细分。这次市场细分的目的是，确定我们调研的客户名单。有些客户虽然规模比较大，但由于体制的原因可能采纳新产品不积极，要等到别的客户用了才会产生需求；而有些客户虽然规模相对较小，但代表着某一个行业应用，行业里很多公司都学习他们的做法。这些就是我们的战略客户，可以列入调研名单。

"如何判断哪些客户是我们的价值客户呢？在市场里，有战略客户，有大客户，它们的交集，也就是同时具备战略客户和大客户特点的用户，就是我们最最关注的价值客户。这样的客户一旦购买了我们的产品，往往会带动行业里一批客户主动购买。这些客户也是我们做用户调研最重要的对象，而且他们往往有实力和意愿成为我们的第一批用户，换句话说市场宣传其实从用户调研时就已经开始了，因为我们在调研时，就已经在与这些客户沟通解决他们所关心的问题了。

"这次咱们要做的这个图片系统，在原有的市场里推出新产品，而报业市场是公司最优质的市场，成功的概率非常大。"说着，张晓龙又在白板上画了个图形。



张晓龙指着图中交集的部分说："这就是我们最需要关注的客户——价值客户。"

张晓龙停顿了一下，会议室里所有的人都跟随着他的手指，看着图上的"价值客户"那几个字在思考。张晓龙接着说："韩冰，你对报业市场比较熟悉，你看能否做一个市场细分，咱们俩会后碰一下，尽快确定一下用户调研的名单。"

韩冰说："没问题，我明白你的意思，其实这些以前我们都知道，我们经常跟客户接触，哪些客户重要，哪些客户有代表性，每家客户在行业中的地位如何，我们心里基本都有数。只是从来没有这么系统地运用于产品调研，我特别赞同你刚说的那一句'市场宣传从用户调研时就已经开始了'，结合刚才你提到的市场调研避免闭门造车以及客户不能帮我们设计产品这两条原则，确实能避免很多问题。而且市场细分后，产品怎么推广一目了然，可以非常好地帮助销售人员寻找市场机会，我对咱们这个图片系统更有信心了。"

张晓龙笑了笑，说："其实咱们公司的规模或者说影响力还不够大，国外有些公司甚至刚有一个概念，就高调宣布战略进入那个市场，那就是圈地行动啊！他们告诉市场说，我要进入这个市场了，那些小公司你们尽早转型，这是我的地盘，别往这个方向做了。你们如果还在这个市场里做，同我竞争就是拿鸡蛋碰石头。而这些市场的用户在采购产品的时候，一听说大公司要进来了，很多就会等着购买大公司的产品，这才是不战而屈人之兵呢。"

郑海波说："是啊，虽然我不太懂市场，但也经常看到一些大公司高调宣布进入某些市场，但是又不提具体的产品，原来背后还有这样的故事啊！"

需求调研方法

韩冰说：“晓龙，明天我就能草拟一个用户调研的名单出来，我先发给你看看。然后咱们俩再碰个头，确定一下。等定下来以后，再找销售部协助与客户约个时间，估计下周就能开始走访了。关于需求调研这一块儿，你看还有什么需要补充的？”

张晓龙说：“我提点注意事项吧，我认为调研需要注意的有三点。

“第一，调研对象的角色身份。调研要分清楚调研对象的身份，一般参与调研的用户有三种角色，决策者、建议者、使用者。不同的人，谈问题的出发点、角度、广度和深度都不同，有些观点甚至相悖，导致调研的结果也不一样。所以调研时，要分清楚调研用户的角色，最后分析出来的结论才可能是正确的。用户调研要尽量调研决策者或使用者，调研决策者可以了解他们为什么购买，期待达到什么目的；调研使用者可以了解产品哪些方面不好用，哪些方面好用，哪些地方欠缺。好用的方面可以总结为用户的成功感受，不好用的方面就是产品需要改进的地方，欠缺的地方有可能就是新功能的研发方向。

“第二，调研的方式。”张晓龙想起了设计极线防伪软件时对谭伟做的几次调研，在白板上画了一个需求调研方式的表格。

需求调研方式	时间范围			产品范围	
	短期	中期	长期	当前	未来
用户大会		*	*		*
专家顾问团（推荐）	*	*	*	*	*
需求探针（推荐）	*	*	*	*	*
用户访谈	*			*	
高层拜访（推荐）	*	*	*	*	*
合作开发	*	*		*	
产品试用	*			*	
调查问卷	*			*	*
现场支持	*			*	
售后反馈	*			*	

张晓龙说："用户调研有很多种，有用户大会、专家顾问团、需求探针、用户访谈、高层拜访、调查问卷、售后反馈等。其中专家顾问团、需求探针、高层拜访的效果是最好的。我们这个产品现在是领导安排做的，不需要做项目可行性研究了，现阶段最好展开的就是调查问卷和用户访谈，我们先利用这两种手段进行调研。等有了第一个意向用户，甚至需要我们到客户那边常驻，深度了解客户的需求和流程的时候，就属于需求探针了，那个时候产品经理和开发经理最好都到用户现场。"张晓龙说到这里，想起了与刘海欣一起去青岛做用户调研，出差三天只睡了8个小时的那段日子。

郑海波插了一句："那现阶段的用户访谈和调查问卷，不用我参与吧，你和韩冰定就可以了吧？"

张晓龙回答道："调查问卷，你可以不用参与，我和韩冰来操作就好了，但用户访谈你要参加。我和韩冰会列出一个拜访的名单，你作为开发经理一定要参加，一起拜访用户，根据拜访用户的情况来确定我们产品的边界。如果你不参加，就没有直接的感受，很可能会导致开发出来的产品与市场需求脱节。当初我负责极线软件的时候，如果开发经理刘海欣当初没有跟我一起跑到客户的设计车间待那么多天，后面开发的功能也许就不会那么容易获得客户的认可。"

张晓龙接着说道："第三点是调研的深度。就是要多问一些为什么，了解用户真正的需求。我可以跟大家分享两个故事。"

【故事1：丰田的五个为什么】有一次，丰田汽车公司生产线上的机器总是停转，虽然修过多次但仍不见好转。于是，丰田汽车公司前副社长大野耐一与工人进行了以下问答。

一问："为什么机器停了?"

答："因为超过了负荷，保险丝就断了。"

二问："为什么超负荷了呢?"

答："因为轴承的润滑不够。"

三问："为什么润滑不够?"

答："因为润滑泵吸不上油来。"

四问："为什么吸不上油来?"

答："因为油泵轴磨损、松动了。"

五问："为什么磨损了呢?"

再答："因为没有安装过滤器，混进了铁屑等杂质。"

经过连续五次不停地问"为什么"，才找到问题的真正原因和解决的方法——在油泵轴上安装过滤器。如果没有这种追根究底的精神来发掘问题，最后很可能只是换根保险丝草草了事，真正的问题还是没有解决。

【故事2：要一匹更快的马】福特公司的创始人亨利·福特先生到处问客户："你需要一个什么样的更好的交通工具？"几乎所有人的答案都是："我要一匹更快的马。"很多人听到这个答案，就会马上跑到马场去选马配种，以满足客户的需求。但是福特先生却没有往马场跑，而是接着往下问。

福特："你为什么需要一匹更快的马？"

客户："因为可以跑得更快!"

福特："你为什么需要跑得更快？"

客户："因为这样我就可以更早地到达目的地。"

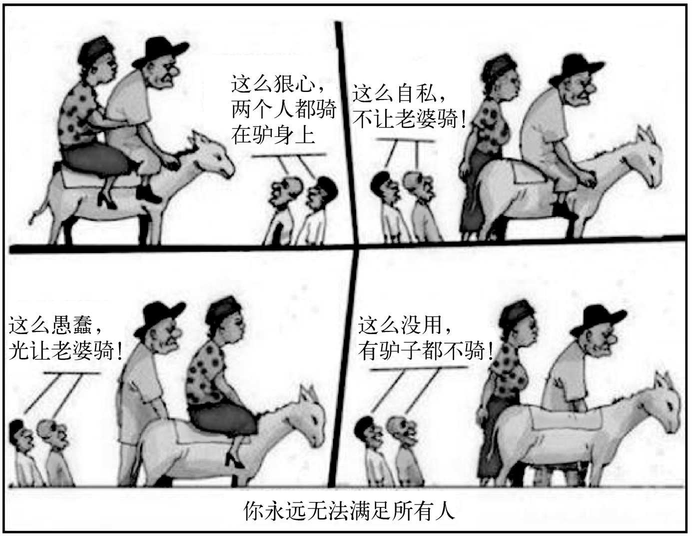
福特："所以，你要一匹更快的马的真正用意是？"

客户："用更短的时间、更快地到达目的地!"

于是，福特并没有往马场跑去，而是选择了制造汽车去满足客户的需求。

张晓龙总结说："真正了解客户的需求可不是一件简单的事情。首先，客户不一定愿意告诉你他真正的需求；即使愿意，也不一定能反映深层次的动机；更有甚者，连他自己都不清楚自己的需求是什么。其次，由于知识领域的差距，沟通过程中还可能出现表达和理解偏差的情况。最后也是最麻烦的是，客户的需求是不断变化的，要多问一些为什么。我们要做的就是了解用户使用图片系统的真正原因、需要解决什么样的问题。"

韩冰打开笔记本电脑，指着屏幕说："晓龙，前几天我看到一个关于需求的文章，还配了一幅漫画，说我们永远无法满足所有用户。如果在调研过程中，碰到两个相反的需求，该怎么处理呢？"



你永远无法满足所有人

张晓龙说："这个问题问得好，在很多时候，我们确实无法满足所有的人，所以我们一定要调研用户碰到的问题，而不是用户解决问题的方法，当然用户解决问题的合理方法是可以参考的。在调研的时候，有些用户会把他解决问题的方法告诉你，而不是把他们碰到的问题告诉你。相似的问题，可能不同的用户有不同的解决方法，甚至解决方法完全不同。但关键是要找出背后隐藏的、用户共同碰到的问题。在一个行业里，问题一般来说是有共性的，但解决方法是多种多样的。当我们无法满足所有用户的时候，我们只能分析问题的原因，满足那80%的用户的需要。"

会议开到这里，项目组的人都觉得达成了一致，需要做一些调研来确定图片系统做成什么样。张晓龙说了下一阶段的工作安排。

- 在一个月内完成用户调研，由张晓龙、赵冰、郑海波拜访用户，达到10家用户的上门拜访量；
- 在用户拜访的后期，由韩冰和张晓龙负责完成调查问卷的发放和统计工作；

- ❑ 调研同时，研发团队进行技术预研，可以做一些程序设计方面的工作，但尽量少编代码，可以做图片系统的基础架构设计，了解采编系统接口，为下一步工作做准备；
- ❑ 一个月后，根据调查反馈结果确定产品最终形态，形成研发进度计划。

最后，张晓龙总结道："我们是一个团队，有机会在一起共同做一件事情，这是一种缘分。大家是朋友，更是一个战壕里的战友，要互相帮助。这是我第一次负责系统类的软件，很多细节不是很了解，但我希望大家有什么想法都可以直接跟我说，我会认真、耐心地倾听。我希望就像今天的会议一样，大家说的都是真实的情况或想法，只有了解到真实的情况，我们才能让这个产品的产品管理走在正确的道路上。谢谢大家！"

走出会议室的时候，韩冰朝张晓龙竖起了大拇指，说："晓龙，你真行，我感觉这次一起做这个产品我会学到不少东西。"

张晓龙说："大家互相学习，报业市场我不是很了解，真要分析客户问题，还得依靠你呢。明天咱们一起讨论一下你的细分市场和调研名单，看怎么做比较合适。"

作为产品经理，对用户真实需求和场景细节的洞察力才是最重要的，明白产品怎么解决用户的问题，哪怕是一个细节的改变，也可能会带来完全不同的结果。比如，QQ诞生初期之所以击败了更早流行的舶来品ICQ，除了使用中文以外，更缘于其一项关键性创新。ICQ当初将用户资料、好友关系等数据都保存在客户端即电脑上，但在2000年前后的中国，用户上网环境多为网吧，一旦换台电脑，所有的好友都会消失，保留同一个ICQ号码就此失去意义，用户没有延续性；而QQ则将所有资料保存到服务器上，让用户无需再担心这一点，为延续好友关系，每个人都会记住自己的QQ号码，进而成为QQ的长期用户。

作为产品经理，可能会碰到来自老板的需求。老板的需求大部分都是合理的，因为老板有老板的视野，有他独享的信息来源和行业经验，当然还有

他特殊的地位。老板的需求肯定是要听的，老板也是用户之一，他的需求虽然并不一定是真正的产品需求，但也是用户需求。针对老板反馈的需求，要从老板这里深入地理解他的需求来自哪里，是基于什么样的场景和什么样的用户，追根溯源，与向老板反馈需求的用户进行落实、沟通和调研，了解最终用户需求后面隐藏的原因，对于老板的不合理的需求，可以采用拖延战术来应对，面子是必须要给的。比如："老板，您这个需求很合理，现在进度比较紧，要不我们在下一个版本中好好规划一下？"或者，"老板，您这个需求的工作量很大，现在开发人员就这么多，只能等手头的这些功能做完了再安排。"



20

产品立项前的准备

第二天上午，韩冰就到办公室来找张晓龙了。韩冰对报业市场非常熟悉，很快就根据行政级别把报业市场分为中央级报社、省级报社和地市报社，根据报纸的类型分为日报、都市报、晚报和行业报等不同的市场，根据报纸的出版周期分为日报和周报等。张晓龙想，公司对报业市场可真是了解，也不枉报业事业部是公司最重要的事业部。

张晓龙和韩冰两人又一起讨论了哪些是行业龙头，哪些是最需要关注的客户，哪些是最近询问过图片系统的客户，很快就确定了10个调研走访的名单。同时确定，在调研完成3个用户后，再设计调查问卷，让分公司的销售在两个星期内配合完成其他用户的问卷调研。

首先拜访的用户是行业龙头××日报社。这家报社行政级别非常高，是国内最具权威性和影响力的全国性报纸。报社技术处的领导非常欢迎张晓龙他们去调研，认为张晓龙他们公司具有一种认真调研后开发软件帮助他们解决问题的合作态度。所以技

术处的领导特地安排了报社里负责具体业务的编辑同志来介绍报社里图片的来源和目前的状况。

编辑同志介绍了他们遇到的问题："我们遇到的问题有很多。摄影记者每次出去采访都会拍很多照片回来，但因版面有限，能上版的就那么一两张，但是没见报的图片有价值的还是有很多的，流失了很可惜，要是审查后保留下来，可以更好地为将来的报道宣传服务；我们还有一些比较早的图片，很多是在没有电脑的时候就拍摄的历史图片，后来扫描后按文件方式存在服务器里，量比较大，想用的时候查找起来很不方便；此外，我们还经常遇到这种情况，报纸上有文章要配图，在服务器里找了半天，费时费力，最后配上去的图还不是特别满意，然而后来给别的文章找图的时候，却又发现有张图片跟前几期那篇文章特别匹配。因为图片没有管理系统，所以采编系统里已经用了哪些图片的确认过程也比较麻烦，这直接涉及摄影记者稿费的计算，他们对此很关注。"

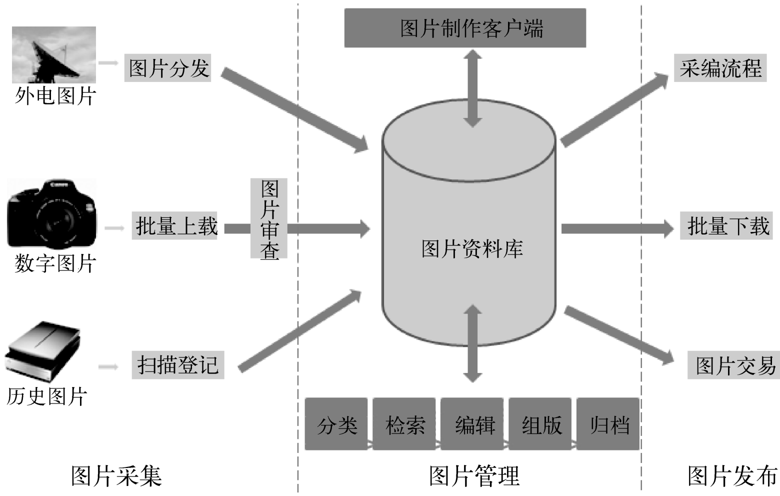
从报社出来，张晓龙、韩冰、郑海波认识到报社需要的图片系统不是最初他们想象的那样，既不是只管理采编系统里的图片库，也不是只给摄影记者未上报的图片服务。

第二个调研的用户是××青年报社，这个报社上市后，是有意愿做点东西的，所以当陈斌提出数字资产管理的概念后，他们非常认同，除了××日报社碰到的问题外，他们还希望图片能够通过外网进行发布，扩展图片交易。

调查问卷的设计

经历了两个用户的调研后，张晓龙、韩冰、郑海波的意见已经达成一致了，图片系统究竟应该包括哪些功能、涉及哪些流程，也已经比较清楚了。系统要解决用户的问题有以下三个。

- ❑ 系统部署在互联网，外出采访的记者可基于互联网登录图片库进行上传、下载图片，有助于图片更加快速、方便地分享，提高新闻效率，同时避免图片资产流失；
- ❑ 图片方便查找和检索，并与采编流程相配合，实现图文采编一体化；
- ❑ 增加图片交易功能。



韩冰很快就画了一张图片系统的流程图，正要说话，他的手机响了，是广东分公司的销售人员的电话。韩冰接完电话说："广州××晚报想要建一个图片系统，问我们有没有这样的系统，晓龙，你说这怎么办？"

张晓龙说："这是个好消息啊，我正在想下一步该怎么细化呢，刚打瞌睡就有人送枕头来了。咱们整理一下这两次调研的结果，尽量细化一下，然后去广州与客户一起讨论确认一下。"

韩冰问："我们的产品还没有开发出来呢，客户那边怎么说？"

张晓龙说："实话实说，说明我们对图片系统的理解，强调我们与采编系统结合的优势，与客户商量一下，等一下我们的开发进度。"

郑海波说："韩冰画的图非常清晰，经过这两次调研，我心中也大致清楚要做成什么样了。我这边会尽快整理一个调研得到的需求框架出来，等大家讨论完后确定一下，我也好安排开发人员开始设计。"

张晓龙看到郑海波积极的态度，非常高兴，说："嗯，海波你从技术角度整理一个需求出来，我们一起去广州××晚报那里确认一下，看有没有出入。我预计在后续的调研中更多的是对现有需求和细节的确认。这次出差回来后，我们得大致估算一下工作量和研发进度，准备启动产品立项。韩冰，现在咱们来讨论一下调查问卷的事情，我觉得是时候设计调查问卷了。"

韩冰问："调查问卷该怎么设计呢？"

张晓龙说："最近我也一直在琢磨这个事情，你看看这个儿童玩具包装盒里的手指滑板的调查问卷，感觉如何？"

调查问卷

您的姓名		年龄		性别：
地址		邮政编码		
联系电话		玩手指滑板的时间		

1. 你除了购买"××××"（品牌）外还有没有购买其他牌子的手指滑板？（□有/□没有）是什么牌子？

2. 你是在下述哪个渠道购买的该产品？

A. 校门口的小店　□B. 社区的小店　□C. 玩具商店□

D. 超市　□E. 网上　□F. 其他

3. 你每天玩手指滑板的时间？

□A. 15分钟以内　□B. 15～30分钟　□C. 30～60分钟

□D. 1～2小时　□E. 2小时以上

4. 你最想参与哪一类的手指滑板活动？

□A. 平时校门口的小型活动　□B. 平时社区的小型活动

□C. 城市决赛　□D. 学校的魔方课堂教学

□E. 全国大赛

5. 你一般在什么时候收看《××××》动画片？

□A. 每天都收看　□B. 平时有空的时候才看　□C. 周末看

6. 你一般在哪个频道收看《××××》动画片？

□A. 中央电视台系列频道　□B. 地方卫视　□C. 少儿频道

□D. 嘉佳卡通　□E. 湖南金鹰卡通　□F. 其他

7. 你最喜欢《××××》动画片哪一部分？

□A. 虚拟空间招式比赛　□B. 手指滑板招式比赛　□C. 其他

限量版大抽奖！活动时间：××××年×月×日—××××年×月×日

填写且寄回调查问卷的小朋友将获得限量版手指滑板一款，数量有限，送完即止！

请将调查问卷寄到：××市×××××路××××楼10层，邮编：××××××

韩冰说："哟，晓龙，儿童玩具的调查问卷你都琢磨呀！这个调查问卷感觉做得挺专业的，但又不知道怎么个专业法。"

张晓龙说："我是仔细琢磨了好多调查问卷，并运用以前的4P理论，才知道了调查问卷的学问。调查问卷要围绕4P理论来设计，调查问题和选项其实都是经过精心设计的。上面的调查问卷是针对小孩的，而且是购买了他们玩具的小孩。调查问卷中的第2个问题调查的是购买渠道，是4P里的'渠道'；问题4、5、6调查的是孩子接触到信息的习惯，收集这些信息是为了确定他们在什么时候、在什么地方打广告，是4P里的'促销'；问题第1、2、7都是关于产品方面的调查，问题1是调查竞争对手，问题3、7是调研小朋友的习惯，方便他们设计新产品。我们要做图片系统的调查问卷，同样需要按照4P的思路来设计调查问卷。比如对于价格的调查，我们可以调查用户买图片系统的资金来源是自筹的还是找主管单位申请的，最高愿意花多少钱购买图片系统；对于产品方面的调查，我们可以询问用户有没有外出采访的记者基于互联网登录图片库进行上传、下载图片的需求，以及未见报的图片资产是否还想利用。我相信这些问题是报社共同的问题和需求，通过调查问卷，我们可以让用户认识到他们存在这样的问题，然后我们可以调查当他们认识到这样的问题后，是否有上我们的系统去解决的意愿，是立即考虑，还是一年之内不考虑。这样可以帮助销售人员把精力放在有效的客户上。从这点来说，调查问卷本身也是一种市场推广的活动。"

韩冰说："那我们什么时候启动调查问卷这个事情呢？"

张晓龙说："我们一设计好调查问卷，就发邮件给全国的销售人员，收集用户的反馈。在去广州前就启动这个事情吧，那样等我们从广州回来，就能收到反馈结果，这样也不影响我们立项的工作。"

以下是设计产品调查问卷的注意事项。

- 要了解被调查者是决策者、使用者，还是建议者，所以要在联系人信息里增加职务一项；
- 最好将问题设定在12个以内，最好都是选择题；
- 根据你要了解的4P信息（产品、价格、促销、渠道）来设计问题和选项，安排好了解每个P需要设置的问题；

- ❑ 从调查者（用户）的角度来设置问题和选项；
- ❑ 记得给被调查者准备小礼物。

关于产品开发进度

这次到广州的出差非常顺利，广州××晚报的技术处张处长是前方的老用户，他早就知道前方公司没有图片系统，所以一直在考察其他公司的图片系统。当前方开始调研用户需求的时候，张处长发现张晓龙他们考虑得比自己还要全面，而且与采编系统的衔接只有前方能做，所以在对一些细节进行了沟通和讨论后，张处长说："很期待你们的系统能尽快做出来，在这个行业，也只有你们最懂报社，能做到最好。"

张晓龙他们三个人在广州总共待了3天，除了这家晚报外，还调研了广州其他3家有影响力的报社。不出所料，客户遇到的都是类似的问题，听说张晓龙他们要做一个图片系统解决这些问题，都很高兴。当地陪同的销售人员在调研的时候总会说一句："××晚报的张处他们正准备上这个图片系统呢。"对张晓龙他们一行来说，除了前三个用户调研是涉及问题和解决方法外，后续用户的调研更多的是一种确认，确认这样的需求和解决方法是否具有共通性。

回到北京后，张晓龙将项目组的同事召集在一起，总结了这段时间调研的情况，讲述了调研过程中的发现以及用户实际工作中存在的问题，明确了图片系统对用户的价值。

韩冰也展示了他画的图片系统的流程图，说明了各个模块之间的关系，郑海波在旁边进行技术方面的补充。最后郑海波拿出他与韩冰讨论过的一个需求文档，文档是在去广州调研之后重新整理出来的。

张晓龙让郑海波估算每个模块的工作量，郑海波笑着说："晓龙，你这是让我给自己下套啊。万一到时间我没做完，咋办呀？"张晓龙笑着说："好像还真是你自己给自己下套，但我也没有办法，你看公司的CMMI体系里，立项文档[①]里有要求啊，需

① 见附录A里的立项申请书模板。

要评估研发投入的预算以及项目开发过程中各个里程碑的时间，比如什么时候提交系统测试，什么时候提交用户测试，什么时候结项。”

	人工投入（人/月）					开发规模（单位：KLoc）
	需求	开发	测试	其他	总工作量	
立项估计						
结项实际						

里程碑/迭代	计划时间	计划完成的主要工作	实际时间	完成情况及偏差说明
项目启动		启动会、项目计划		
迭代1				
系统测试				
用户测试				
项目结项				

张晓龙指着公司CMMI体系的模板给郑海波看：“没事，你估算得尽量合理和宽松一点，我和韩冰根据市场情况，判断你们正常开发能否满足产品上市时间的要求，如果能满足，不就啥问题也没有了吗？”

郑海波说：“那万一不满足呢？”

张晓龙说：“现在开发人员是确定的，如果进度不能满足要求，我们也可以做需求变更，大家协商判断需求的优先级，后续功能在补丁版本或者小版本里完成。你看，这是CMMI提供的需求管理的Excel表格，我们可以讨论一个规则，优先级别达到100的才做，低于90的如果时间来不及，可以先不做。”

分　　类	详细描述	需求来源	需求类型	优　先　级	处理意见	备　　注
说明该需求的模块分类	需求的详细描述，用户的问题，对应的技术解决方法描述	来源于用户、测试、网站论坛、售后服务，方便跟踪与确认	诊断是新需求还是老需求的Bug，如新需求、新增功能需求、性能优化需求等	产品经理根据市场需求急迫程度、研发人员根据技术实现难度确定优先级，优先级高的必须完成	已经修改 需要与客户确认修改的正确性 不紧急，本次不作修改，以后解决 技术上做不到，不作修改	解决用户问题方法的注意事项，尤其是部分解决用户问题

（续）

分　　类	详细描述	需求来源	需求类型	优　先　级	处理意见	备　　注
图片采集	外地采访的记者可基于互联网登陆图片库进行上传、下载图片	××日报社	新需求	100		
图片采集	实现批量图片入库功能(包括新华社图片），能自动记下已经发送过的图片，自动检测是否有新的图片被接收	××青年报社		100		
图片管理	图片浏览：画册、列表和图文并存的三种浏览方式，为用户提供不同风格的浏览界面	××晚报社	新需求	80	待确认	

郑海波的工作量估算很快就出来了，经过与开发组的反复确认，张晓龙和韩冰又与市场部沟通了一下市场活动的情况，郑海波估算的时间是能满足产品发布要求的。张晓龙在与郑海波他们沟通后，又在立项报告上给他们增加了20%的时间冗余。因为张晓龙自己也做过开发人员，一般开发人员都比较负责，但也可能会把自己的技术水平估得高一些。开发人员估算的一般都是比较顺利的状况，但实际执行中难免会碰到难题或者Bug修改，那样进度自然会受到一些影响，所以张晓龙把项目时间又拉长了20%。

各地销售的调查问卷也陆续返回了，90%的报社用户都反馈了类似的问题，同时对他们的图片系统表现出了浓厚的兴趣，尤其是对可以有效避免同一图片在不同的子报或在同一报纸的不同版面上重复出现的情况表示认可。广州的销售人员在与广州××晚报的张处长进行了几次谈判后反馈说，张处他们报社愿意花费××万来做图片系统的第一个用户。

根据公司制度，立项是由报业事业部产品经理韩冰发起的。参加立项评审的有报业事业部的刘总、研发中心的陈斌和几位公司其他领导，形成了七人单数评审小组，张晓龙和郑海波旁听。

韩冰在汇报时非常有底气："我们预计图片系统推出后第一年销售额就可以达到×××万，扣除掉研发、调研、市场、销售、售后成本，当年就可以实现盈利200万；第二年销售额预计可以达到×××万，增长百分之××，而产品研发投入会下降××，预计盈利×××万；第三年……"

项目立项会开得非常成功，凭借充分的调研数据、已经签署的广州××晚报的定单，以及韩冰对用户所关心的问题的理解，评审会一致表决通过图片系统的产品立项申请。

评审会后，报业事业部的刘总和韩冰一起找到晓龙，对他的工作表示了高度的认可和感谢，认为这个产品定位清晰，产品节奏把握得很好。

回味着这次图片系统调研的种种，张晓龙在博客里写下了下面这段文字。

成功的产品经理是能带领团队让产品从0到1的。在从0到1的过程中，牵涉的环节有很多，所以产品经理的工作也有很多。成功的产品经理，能够在调研的过程中找到产品的定位，解决用户问题的卖点；能够在研发过程中控制好需求、研发的节奏及产品上市的时机；面对用户时注重沟通的技巧，能够找到打动用户的卖点。前期工作做到位了，后面不管是市场宣传还是销售支持，成功都是水到渠成的事情。因为你比所有人都懂用户和市场的需求，更清楚产品的功能及对用户的价值。之所以能做到这一点，是因为你参与了整个产品研发的过程，从最初的一个概念到产品研发完成进入市场，你都经历过，知道自己的产品在市场上会有什么样的反响。这个过程本身需要对用户的尊重和对市场的敬畏，只有这样用户才会信任你、支持你。工作做踏实了，市场给你回报是迟早的事。

成功的产品经理工作的核心在产品研发前期，你要寻找产品的定位，判断用户问题的普适性，寻找进入市场的方式，确定研发的节奏和上市的时机。

这中间任何一个环节的失误，都会导致下一个环节花费10倍的成本来弥补，甚至有些根本弥补不了。从这点来说，产品的成败在产品立项的时候就已经决定了。所以，一个成功的产品经理不仅仅是最懂得市场和产品的那个人，而且还应该是最懂得怎么把这两者结合起来的人。

果然，图片系统当年的销售成果与韩冰在立项会议上的预测一致，纯利200多万。该系统成为当年公司的明星产品，最后郑海波和韩冰团队拿到了公司的年度团队奖。



21 重新认识产品经理

图片系统调研工作完成之后，陈斌交给张晓龙的新任务是负责一个文档防扩散系统。张晓龙在接手这个系统的时候，看到宣传卖点是：“提供重要文档的安全加密及处理功能，实现对文档阅读权限、打印权限的控制，防止文档被二次传播。包括在在线阅读与下载使用中，防止对电子文件的编辑修改、复制粘贴、屏幕打印及没有获得权限时的打印等操作；防止把电子文件复制到其他计算机上使用；对电子文件的使用时间进行控制，当签审和会审截止后，文件不能被继续使用。”

重新定义产品形态

张晓龙在详细了解了该产品的所有细节后，重新修改了其宣传文字，将宣传卖点归纳如下。

- 文档加密：盗走了拿走了没法用
- 权限控管：谁能看谁能印防篡改
- 时间期限：过期了离职后不能用
- 使用追踪：谁看过谁印过有记录

这个系统的开发经理洪建文一看新的文档，说："龙哥，有才啊。"

张晓龙说："建文，最近忙什么呢？老见不着你。"

洪建文："还不就是这个产品的实施，天天见客户，和他们的技术人员进行沟通。我们的系统要与客户内部的办公系统做无缝整合，涉及LDAP和权限控制，要把我们的系统和他们的办公系统的用户管理和权限控制结合起来，账号系统要同步，实施了一个月，昨天才验收完成了。"

张晓龙："我接触这个产品也快一个月了，但我觉得如果这个产品是现在这个状态的话，会有问题的。"

洪建文："什么问题？我做的这个产品功能挺好的呀，客户挺认可的啊。"

张晓龙："我没说产品不好，我只是说，这个模式不好。你想想，如果每个客户都需要花费你这样资深的开发人员一个月的时间才能与他们的系统挂接上，那我们一年就只能做12个客户，而且还是在对方对自己的系统特别了解的情况下。即使一个客户的成交金额是30万，一年下来，把你累吐血咱们的产品也卖不到400万。而且对于公司来说，万一你离职了，后续再培养一个像你这样的资深开发人员，很难。"

张晓龙想起了刘海欣，他离职以后，极线产品的更新受到了相当大的影响。

晓龙接着说："我们能不能让接口更加简单，让实施周期从一个月降到一个星期呢？国外有些软件公司提供中间件，我们这个系统能否也做成中间件这种模式呢？"

洪建文苦笑一声，说："不可能，我们这个是安全系统，是基于RSA体系的安全设计，而且又是与用户的身份进行绑定来判断用户权限的，需要挂接用户账号系统，这两个账号系统的接口、同步和权限控制我们已经尽量按照简单的方式去设计了。"

张晓龙一笑："没有什么不可能的，不是有句话Nothing is impossible吗？如果这个

产品是这样的状态，你得承认，我们一年也做不了多少个客户，结果就是虽然这个产品的技术含量很高，但市场价值并不大。”

洪建文：“那你说怎么办？”

张晓龙说：“我给你提个建议，现在的产品里，自带的账号系统是否需要呢。在我看来，这只是一个演示用的系统，因为最后都是要跟用户原有账号进行系统整合。我们可以在这方面探讨一下，如何在保证同样安全的前提下，提高与用户原有系统的整合程度，因为我们面对的大部分客户都已经有了账户系统。”

洪建文说：“你的意思是我们目前的账户系统可以不要，只是演示系统？”

张晓龙：“从逻辑上说，你的文档安全控制是与你的账号系统关联的，而你的账号系统在实施的时候又等同于用户已有的账号系统，那么我们如果能抽象出一层用户接口，实现基于接口的文档安全控制，那么安全强度一样，接口却简单很多，实施和部署也快很多。”

洪建文说：“从逻辑上看，你的方案是成立的，我们可以再详细讨论一下。”

洪建文用了一个星期的时间，给张晓龙详细地介绍了RSA体系以及其中的安全控制的细节。俩人一点点地梳理，论证张晓龙设想的可行性，张晓龙也学习到许多加密体系里对称密钥和非对称密钥的知识。

洪建文的思路打开以后，按照晓龙的设想对产品进行了改造，实现了基于接口的文档安全控制。产品实施时只需要提供开发接口即可，洪建文做的账号系统本身就是一个非常好的开发样例说明，对方的工程师可以在一个星期内实现文档的安全控制功能。

随着产品的推广，几乎所有主流的账号系统都已经做过对应接口，导致后来很多定单实施时，大约只需要1天时间就可以完成。绝大多数项目都不需要洪建文再去做技术支持。

文档防扩散系统这个产品，让张晓龙意识到：研发人员和产品经理思维模式的不同。研发人员是从技术实现的角度去考虑的，产品经理是从产品最终到达用户手中的

形态去考虑的；研发人员不会去考虑项目实施的成本，他们关注的是把事情做出来，而产品经理考虑的是产品的可复制性和产品的市场价值。

所以从这点来说，产品开发不只是工程师的事情，一个成功的产品经理一定要融入到开发过程中！

重新了解产品经理

不知不觉，张晓龙在公司已待了六年多了，那个从外企空降到公司当总裁的人也因为水土不服在1年前离开了公司。现在公司的总裁是从分公司调上来的，是做销售出身的，因此现在公司所有的考核办法都围绕着销售额和利润，搞得公司里每个人都压力山大，不得不忙短期项目，很少有人愿意做长期规划或者产品方面的创新。张晓龙感觉这一年多自己几乎没有什么长进，虽然文档防扩散系统卖给了很多重要的客户，但自己并没有当初做极线产品时的成就感。

这几年里，经常有猎头与张晓龙联系，给他推荐一些职位，晓龙也不知道他们是怎么找到自己的信息的。跟金明老师的接触，特别是他培训的理论，让张晓龙对外企一直有一种期盼，但大多猎头推荐的职位都是销售，张晓龙觉得那不是自己擅长的也不是自己想做的。

这次猎头推荐的职位让晓龙有点心动——阿道公司的应用工程师。应用工程师侧重于产品在不同行业、不同领域的应用，在企业里起着项目主导的作用，是销售对外交流技术洽谈的最好搭档，同时也是售前的技术支援主力。从猎头提供的职位描述来看，感觉还不错，与产品经理在推广产品上的职责范围差不多，而且会经常与美国的产品经理联系，预期薪水是张晓龙现有工资的两倍多。张晓龙觉得可以去争取一下，如果成功了，可以更进一步了解国际知名企业的产品经理是怎么做的，既便失败了也无所谓。

由于张晓龙是抱着试一试的态度去的，因此也没有特别准备什么。不管是面对猎头的沟通，还是面对阿道公司亚太区总裁Tigel和中国区总经理Philip的面试，晓龙只

是把自己在产品经理岗位上做过的事情讲了一下，说了自己工作的思路和取得的成绩。没有想到的是，竟然很顺利地拿到了阿道公司的Offer，职位是高级应用工程师（Senior Application Engineer），而且给的薪水超出了猎头的预期。因为在这之前，猎头跟张晓龙说过，这个职位阿道公司招了大半年，面试了很多人，都没有找到合适的，这个职位是阿道公司目前唯一的技术岗位，直接汇报给中国区总经理。

张晓龙总结了过去四年中自己成为产品经理后学到的知识，并回顾了金明培训的4P理论，发现产品经理的所有工作都可以用4P理论来概括，有些他已经比较熟悉，有些认识得还不够系统和深刻。

- 产品（Product）：产品规划、定位、调研、市场细分、开发管理等。保证开发的产品是符合市场需要的。这方面张晓龙已经找到了感觉，有了一套方法。
- 渠道（Place）：售前支持、销售培训，保证销售通道的顺畅。这方面张晓龙已经非常熟悉。
- 价格（Price）：价格制定，目前还只是参考竞争对手定价、做项目试探价格，张晓龙还没有一套系统的方法来支撑。
- 推广（Promotion）：目前做得最多的就是展会、广告、软文和宣传资料等这些表面的工作，这部分还需要加深了解。

在这四年里，张晓龙已经完整地体会到产品从0到1、从1到10的整个过程，可以算是一个既懂得市场又懂得产品的成功的产品经理了,但他对4P中的Promotion和Price还没有系统的思维和认识，目前接触到的都是一个一个的小点。在现在的公司里，张晓龙已经做到了几乎最好的程度，张晓龙希望在这些方面自己能在外企有更多系统和感性的认识。

张晓龙想起了顾振刚和吴晓昆跟他说的话，随着上一任总裁的离开，前方公司里做产品的气氛不如以前那么好了，由于业绩考核的压力，产品经理越来越多地朝售前的方向发展。他想起当初自己从程序员转成产品经理的时候记在笔记本上的话："既然选择了，那我就一定要努力做一个成功的产品经理!"

而前方公司的现状却让他感觉自己能学到的太少，因为不管是在印刷事业部还是

创新中心，甚至在同报业事业部韩冰合作的时候，他做业绩都是非常好的，让其他的产品经理望尘莫及。但他却一直没有机会去负责公司的核心产品。他深深地知道一个产品经理对于产品成败的重要性，如果把产品经理比喻成足球队中的中场队员，他就不仅仅是进攻的组织者、防守的指挥员，还是球场关系的协调者、比赛节奏的控制者，只有这样中场球员才能做好球队的枢纽，带领球队争取球场的主动权，赢得最后的胜利，这才是产品经理对于产品的价值。

为了继续寻找产品经理的感觉和学习的机会，也为了外企那更能体现个人价值的工资，张晓龙决定辞职。

张晓龙跟陈斌提出辞职的时候，陈斌很吃惊。张晓龙也没有说具体的原因，只是说："在一个公司待久了，想出去看看外面的世界。"陈斌非常遗憾，但也诚恳地说："我这边的大门对你一直敞开着，想回来的话，随时欢迎！"

Part 3 第三部分

产品经理的成功之路
——营销和创新

一个优秀的产品经理需要懂得整个商业流程，通过营销的手段来让商业流程运作更加有效，甚至要对商业流程进行创新以满足市场的需要。

只有采取周密的策划、商业模式的创新、适合市场的产品策略，才能最大化地实现产品的财务成功和市场成功。



22 产品发布会

张晓龙到阿道公司报道的第一天，笔记本电脑就已经放到了他的工位上，所有的软件和系统都已经安装好了。工位上还有一个新员工入职的礼包，打开一看，是一件很漂亮的文化衫，上面印着公司的Logo，还有一封有着亚太总裁Tigel手写签名的欢迎信。

张晓龙从这些细节上就感觉到了外企的专业，Philip给了他一些内部网的地址，并告诉他内部网可以满足所有工作上的需要。

之后几天，随着对内部网的熟悉和了解，张晓龙感受到了外企知识管理的强大。IT服务的网站里的文档（如邮件配置、Token设置等）说明细化到每一个细小的步骤，产品网站提供了每个产品的演示视频、演讲PPT、演示脚本、样例文件、相关产品经理的联系方式，以及案例分析、成功案例等资料。从内部网还可以下载各种市场分析报告和各个产品的报价体系。有了这些内部的知识管理系统，张晓龙只要读得懂文档（上述资料全由英文撰写），就可以按照演示脚本给用户演示软件，演示软件功能时讲

解的要点和用户关心的问题在脚本里都有说明。张晓龙从这些文档中明白了“外企的精英人才都是从一条生产线上生产下来的”这句话的真正含义。

办公室里的氛围很好，中国区总经理Philip非常和蔼，同事之间的关系也很简单。每周一上午，Philip会和直接下属开一对一的会议，只有两个议题——上周做了什么，本周要做什么。然后大家再一起开个周例会，看同事间需要怎么配合。张晓龙很喜欢Philip的管理风格以及同事之间那种平等、配合、从容的感觉。同时张晓龙也很喜欢那种等级分明的感觉，因为周例会的时候只是Headcount①参加，而Contract不能参加，在例会上讨论的一些商业秘密让张晓龙有一种被认可的感觉。

整个公司从亚太到中国区都是这种平等、从容的文化，甚至亚太总裁Tigel到中国区考察的时候，中午吃饭也是他自己到楼下肯德基买快餐，没有人会刻意去迎合他，大家关心的都是自己的工作。再过4个月，阿道公司最重要的产品CS系列就要发布了，这是阿道公司第一次推出CS全系列产品的中文版本，公司里的各个部门都在为这个准备着。

Philip告诉张晓龙，阿道公司曾经委托调查公司调查过中国大陆的市场，调查结果认为中国大陆市场的容量比日本市场要大一些，但现状是阿道公司在日本市场每年的销售额占全球的20%，而中国大陆地区的销售额却只占全球的0.3%，从原有产品的投资回报比来看，研发中文版本是不赚钱的事情。Philip认为语言不通是导致这种现象的主要原因，他一直努力说服美国总部开发中文版本，重视中国市场，由于中国大陆人均收入低，还强烈建议在中国大陆中文版本的售价要远低于英文版本，靠数量取得收益。现在他的“中国扩张计划”终于获得了公司高层的认可，同意研发中文版，扩大中国区人员编制，并把新产品的价格大幅降低，带包装盒的CS中文版产品包定价是英文版的40%，而不带包装盒的CS中文版License定价是英文版的20%。张晓龙就是因为这个计划才被招进来的。目前这些信息都是高度保密的，一定要注意保守商业秘密。在产品降价的基础上，出于企业市场形象和用户关系的考虑，会减轻打击盗版的力度，但销售额却不能降，只能升，也就是说正版用户数量至少得增加5倍以上，所以任务很艰巨。

---

① Headcount：正式员工；Contract：非正式员工，是与其服务公司签署服务合同的合同员工。

张晓龙听了Philip的介绍，内心特别钦佩像Philip这样的中国人，虽然他们在外企打工，帮外国人赚钱，但却努力把国外最先进的软件引进中国市场，并说服美国人在中国进行如此大幅度的降价。这是国外企业有史以来第一次在中国降价销售，在这之前，连麦当劳这样的餐饮企业在中国的价格都是与全球的价格一致的。之前在媒体采访Philip时，他说过三点："规范市场，培训用户，提升应用。"Philip确实一直在外企为中国软件行业做着自己的贡献，他也一直在与总部沟通，要求在中国建立研发中心。

张晓龙突然觉得Philip中国区总经理的工作更像一个产品经理的工作，在公司内部协调资源满足中国市场的需要，并说服公司高层领导同意中国区的特别产品策略。

产品发布前的内部培训

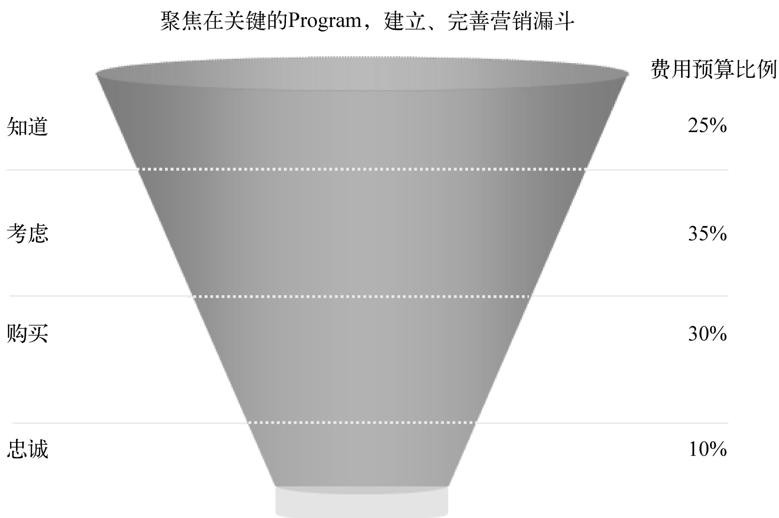
进公司的这段日子，张晓龙学习了内部网里的产品演示脚本和样例文件，一步一步地按照流程走下来，基本能实现了产品的演示。但更让张晓龙喜欢的是老外的逻辑，老外的逻辑很有趣，只要是新产品，虽然已经提供了演示脚本，但在给客户正式演示前，演示人员必须经过公司的统一培训。中文版本之前根本就没有任何培训，所以在产品对外发布前，总公司安排了一次到San Jose的培训。这是张晓龙第一次出差到美国，同去的还有几个在公司待了几年的，来自台湾、香港的同事，都是龙的传人，虽然是初次相逢，但也显得分外亲切。

产品的培训演示其实也就比培训脚本上更精细一些。在参加培训时，张晓龙发现参加培训的人并不全是公司的正式员工，还有一些是Freelancer（自由职业者），张晓龙就问台湾的同事，为什么会有这些人员参与，这些内容在产品发布前不是属于保密信息吗。

台湾同事告诉张晓龙，参加培训的Freelancer一般都是使用公司软件的高手或培训老师，是跟公司签署了NDA（Non-Disclosure Agreement，保密协议）的。公司负责他们的往返路费和住宿费，把最新的产品信息告诉他们，因为他们本身在行业内就有比较大的影响力，让他们参加培训对他们巩固在行业内的地位也有好处——所以这是一种双赢，一般来说，Freelancer也会非常珍惜这样的机会，会遵守保密协议。但涉及产

品策略和市场计划的培训是不会让Freelancer参加的，即使签署了NDA，有些敏感信息也是不会告诉他们的。

那次的培训除了听产品经理讲产品培训和产品策略/价格以外，还听产品市场经理讲解了一个GTM（Go To Market）计划。其中，让张晓龙印象特别深刻的是营销漏斗。



后来，张晓龙自己在制订GTM计划的时候，才明白了营销漏斗的内在价值。后来在担任产品总监的时候，他经常跟产品经理说，作为产品经理要做好三个漏斗：需求漏斗、营销漏斗、销售漏斗。

从美国出差回来，张晓龙一下子感觉到压力大了。虽然培训的过程只是比演示脚本上多了一些细节和技巧，但由于英语不是母语，而且是边倒时差边参加培训，所以听的时候也不能完全集中精神，张晓龙只听懂了70%～80%。但作为阿道公司中国区唯一的应用工程师，在新产品发布会上，张晓龙的产品演示和演讲却是重头戏。培训给张晓龙的感觉更多的是一种责任的转移，公司不仅提供了各种产品文档，还进行了面对面的培训，工作已经做到位了，以后在中国地区如果推广不好，就是你张晓龙的责任了。

发布会前的策划

阿道公司是一个完全遵循产品管理理念的公司。Philip告诉张晓龙，在阿道公司，产品经理的权力最大，他们决定着产品开发成什么样，决定着每个产品的全球市场营销费用。中国区如果要争取额外的市场经费需要通过亚太找美国总部申请，论述的理由充分，总部那边才会根据申请理由考虑从哪个产品的市场经费里出这笔费用，而且所有的特价审批也都要获得对应的产品经理同意。

CS系列产品将首先在美国发布英文版，因为中文版本的研发比英文版本晚一个月，因此发布也会相应延后。预计在中文版发布的时候，网上应该已经有大量产品新功能的视频流传，Philip和市场部Sunny、渠道经理Jack、张晓龙一起制定了产品发布会前和发布会后的策略。

时间	内容	目的和效果
6月18日	英文版本发布会	新产品的功能视频会流传到国内相关网站
6月24日	渠道新产品培训会	让渠道了解新产品的功能，宣布产品发布会计划，让代理商邀请客户
6月28日	媒体发布会	邀请多家媒体进行新产品发布，了解产品新功能，了解中文版本；宣布带包装盒的新产品价格只有英文版本40%的策略，激发媒体报道中国策略
7月14日 7月18日 7月21日	北京用户产品发布会 上海用户产品发布会 广州用户产品发布会	宣传产品新功能，宣布License中文版本价格只有英文版本20%的策略
	多个小型研讨会	与合作伙伴配合，介绍产品的新功能，促进销售

张晓龙看着这个策划方案，觉得思路很清晰。首先是销售渠道的培训，算是内部培训，让代理商邀请客户参加用户发布会，第一次括展新产品的形象。其次是媒体发布会，从理论上讲是能覆盖住媒体所覆盖的用户群的，又一次扩展了新产品的形象。接着是用户发布会，与一直关注阿道公司产品的客户进行面对面的沟通。然后是多个小型研讨会，将一些意向客户变成购买客户，是一环扣一环的连续市场活动。在媒体发布会上公布包装盒产品大幅降价，使得媒体可报道的亮点大增，见报率会明显提高，

而且也会带动更多的用户了解产品信息。而在用户发布会上，再公布License价格为英文版20%的消息，将再次掀起一个关注高潮。张晓龙心想，他正好可以在用户发布会前，先利用渠道培训会和媒体发布会的演示练练手。

发布会的策划清晰而完美，大家都很满意，但仍存在一些问题。

市场部经理Sunny反映没有那么多的市场经费，缺口很大，没有合适的理由，美国总部是不可能批准的。从目前的经费来看，光北京用户发布会，就会花完所有的市场经费。

而且人员配置方面也存在问题，产品发布会还好办，但多个小型研讨会如果同时在广州、上海、北京等地举行，张晓龙一个人可就分身乏术了。

此外，还有其他很多的事情要处理，包括行业领导的邀请、上台讲解用户的确认、场地的确认、彩排、客户的邀请，等等。要求一个月内完成那么多次市场活动，还要保证每次用户发布会的人数——北京1500人以上，上海和广州各1000人以上。

缺钱和缺人的问题，让这次的市场策略看起来是一个不可能完成的任务。

市场部经理Sunny说，这是她第一次办这么大规模的发布会，她会想办法从内部和外部找钱，至少先把用户发布会应付过去再说。

Philip对张晓龙说，在中国只有一个应用工程师Headcount的编制，但中国市场这么大，同时举办好几场研讨会的事情会一直存在，一个人肯定是跑不过来的，需要有几十个、上百个这样的角色来推广。

张晓龙想了想说，他来想办法完成。

NDA也是一种策略

中国扩张计划推出后，亚太总裁Tigel有一半的时间花在内地，讨论新的产品发布会，要张晓龙帮他约见各大协会的负责人，张晓龙和他一起也学习了不少技巧和知识。

比如陪Tigel跑广告行业协会，Tigel第一次见广告协会的负责人就告诉对方，我们在中国市场会采取一些新的策略，我很希望跟您沟通，但现在还不能说，您首先需要跟我们签署NDA保密协议。这样一下子就拉进了与协会负责人的距离，那样的会谈让人感觉简洁而且坦诚。

每次走访回到办公室，Tigel都会亲自发邮件，把公司的标准NDA文档发给客户，而且邮件里会总结当天会谈的结果，同时指派张晓龙负责与客户签署NDA协议的事宜，这也是与对方进行再次书面确认的过程。而下一次去协会之前，Tigel都会找到之前发的邮件，查看上次拜访的时间，再见到客户的第一句话往往是：上次在××天前我们见面，谈了什么。让人感觉他很重视对方的意见。这样，当Tigel提出希望对方担任产品发布会的嘉宾时，对方都会很高兴地接受邀请。

张晓龙很喜欢Tigel这个领导，由于Tigel夸人的时候喜欢说Fantastic（极好的）这个词，所以张晓龙和同事给他取了个绰号"Fantastic先生"。而每次Tigel到办公室问How are you的时候，张晓龙和同事偶尔会回答Fantastic，Tigel总会假装吃惊地说："That's my word."

怎么才能在用户发布会后，同时支撑起多个市场活动呢？张晓龙想起了在美国培训时见到的Freelancer机制。于是他给Philip发邮件，建议在中国区设立专家组，以公司的名义与专家组成员签署NDA，颁发专家证书，组织一个虚拟团队。平时大家交流一些软件技术问题，共同提升技术水平，当公司办研讨会，需要他们去演讲的时候，公司支付一定的报酬，负责提供演示文件和演示脚本，保证每个人演讲的质量。而平时专家组成员可以使用专家的名义提升自己在市场上的地位，对于表现非常突出的专家成员还可以安排出国培训，达到双赢的效果。Philip回复晓龙他也认为这是一个很好的解决办法。

于是在距发布会还有两个月的时候，张晓龙开始在全国寻找阿道软件使用高手，并借出差的机会，一个一个找他们面谈，判断他们的软件使用水平和演讲能力，商讨签署NDA的事宜。对于技术高手来说，只是偶尔配合阿道公司做一些活动，就可获得适当的报酬，而且阿道公司是全球知名的公司，成为专家组成员在这个行业里也是一种荣耀，所以很多技术高手都非常高兴地加入了，而且非常珍惜这全国仅有几十个名

额的机会。

与此同时，Sunny也与几家阿道公司供应链上下游的厂商签署了NDA，拉了一些赞助。对于参与活动的厂商来说，能够在阿道公司一个1500人的会议中获得一些资源，这个赞助费花得很值得，特别是赞助多的还能得到台上15分钟的演讲时间。张晓龙经常开玩笑地对Sunny说，这就是“化缘”。Sunny“化缘”的费用，加上Philip同意先行透支中国区下一个季度的市场活动经费，北京、上海、广州的用户发布会的经费是足够了，但发布会后的多个研讨会的开销还是没有着落，Sunny还是很郁闷。

Program驱动的市场营销

在Sunny犯愁的同时，张晓龙也碰到了问题。在陪代理商跑客户的过程中，晓龙发现很多客户仍在使用阿道公司很久以前的产品进行生产和设计，客户担心升级到CS新产品之后，会跟后端的输出中心使用的软件不一致，从而导致不能输出。而输出中心的客户，也因为前端的广告客户没有采用新产品的意向，认为自己没必要单独升级，所以也没有动力采购CS新产品。这是一个先有蛋还是先有鸡的问题，这样的局面让张晓龙十分头疼。

总部那边传递过来的营销策略搜索引擎、Web、TV等都是总部直接运作，能落到中国区的Program也就是常规的渠道激励计划（促销或者返利支持）和Email-blaster等，这些Program只能刺激销售渠道拿货积极，或者让客户更加了解产品，但张晓龙看到的先有蛋还是先有鸡的问题并没有解决。张晓龙在拜访一个输出中心的客户的时候，客户抱怨说，他们买的都是正版软件，可还是经常有律师打电话骚扰他们。张晓龙灵机一动，突然有了一个认证输出中心的计划。

张晓龙向Philip汇报了认证输出中心的想法。

- 提供标准测试文件，测试输出中心的能力，对于购买了正版软件的输出中心用户，我们可以给他们发一个牌匾——阿道公司认证输出中心，证明其能力获得了阿道公司的认可；

- ❑ 在阿道公司的中国区官方网站上，列出所有这些认证输出中心的名单，帮助他们开展业务；
- ❑ 告知上游的设计和制作公司，采用新产品的生产和设计可以到这些认证输出中心输出，阿道公司保证这些认证输出中心的输出质量；
- ❑ 输出中心可以邀请客户与阿道公司一起组织研讨会，介绍阿道公司的新产品，阿道公司予以支持，支持工作可以由专家组的人来承担。

Philip仔细研究了张晓龙的想法，认为这个问题不仅仅在中国区存在，在全球范围内也存在。这个Program可以找总部的产品经理申请费用作为试点，那样多个小型研讨会的费用问题也就解决了。最后将认证输出中心这个Program上报到了总部，总部果然专门拨了一些经费来进行试点。

输出中心非常欢迎这样的产品政策：第一，解决了律师电话骚扰的问题；第二，在竞争中同其他的输出中心有了名义上的差别；第三，与阿道公司一起合作对客户进行新产品的培训，正是巩固客户关系的好办法。为了维护客户关系，之前输出中心每年都要给他们的客户搞一些团拜会，已经没有什么新意了，但搞这样的研讨会对输出中心的形象提升很大，他们的客户通过研讨会能得到技术的提升，自然也很欢迎。所以很多输出中心都表示愿意与阿道公司平摊培训费用，甚至表示只是需要阿道公司派专家组成员进行指导，费用他们负责。

认证输出中心计划的推出非常成功，解开了先有鸡还是先有蛋的死结。Program在正常地运行，而且市场经费很少，专家组成员精彩的演讲总是能解决很多听众在实际应用中的问题。最后该计划被阿道总部在全球市场推广。

在繁忙的工作中，时间过得很快。在美国，英文版的新产品已经正式对外发布，紧接着就是中国区的产品发布会了。

从媒体发布会到产品发布会

渠道培训会是在一个咖啡厅举办的。选择这里，一来费用低，因为是在白天，又是淡季，包场也没有多少费用；二来气氛好，听众相对放松。这次的渠道培训会是张

晓龙在正式发布会前的一个预演，同时也是亚太总裁Tigel和中国总经理Philip对张晓龙产品工作能力的一个检验。

既然是渠道培训会，下面的听众自然就是各个代理商的销售人员，张晓龙讲解着新产品中的功能，找到了在前方公司做产品经理时给销售人员培训的感觉，唯一的差别就是这个产品不是张晓龙主导开发的。

张晓龙在渠道培训会上成功的演讲，让他进一步得到了Tigel和Philip的认可。随后是更重要的媒体发布会，地点很高调，在钓鱼台国宾馆，市场部经理Sunny非常给力，邀请了80多家媒体参加。张晓龙做的产品演示非常成功，当Philip宣布产品盒CS系列新产品价格只有英文版价格的40%的时候，所有的媒体都沸腾了。现场媒体提问很多——当然对于所有的问题在之前都有精心的准备。一切都在可控的状态，场面十分火爆。

张晓龙站在Philip后面准备应付一些记者提的技术问题，在镁光灯的闪烁中分享着Philip的自豪和成功。Philip在阿道公司做中国区总经理多年，终于说服了美国人推出了中文版本，将世界最先进的技术引进了中国，并针对中国市场的特点，在全球第一次降价销售。他热爱自己的祖国，在自身不断“国际化”的同时，积极和艰辛地让阿道公司总部了解中国，了解在中国进行长远投资的意义。张晓龙不禁对中国扩张计划里即将成立的中国研发中心充满期待。其实中国的经济早已由三大主体构成了：外企、国企、民企。一些注重长远投资的外国企业（比如宝洁和摩托罗拉）的中国分公司，已经改造得充满中国味道了，他们适应中国市场的特点，同时也在为中国的经济发展贡献着自己的力量，只有这样才是一个真正国际化的公司，才能得到国人的尊重和认可。而如果只是一个销售公司，那就只是一个美国公司，而不是一个中国公司或者说国际化的公司，那样很难真正融入中国市场中。

有了前面的良好铺垫，产品发布会也办得非常成功——在北京有2000人参加，在上海有1700人参加，在广州有1500人参加！讲台上的灯光很强，张晓龙站在上面，看不清下面观众的脸，但他从热烈的掌声中，感受到了听众的热情和对他的认可。当Philip宣布中文版的价格只有英文版价格的20%的时候，有很多听众现场登记预订软件，甚至专家组的几个知名设计师都以个人名义下了订单。

各地的研讨会进行得也很顺利，认证输出中心很积极地组织策划，最多的时候，一个月开了十多场研讨会，市场部每次都会把研讨会的参会人员名单录入到用户数据库里分门别类，做了很多次的EDM（Email Direct Marketing，电子邮件营销），形成了媒体、网络、研讨会、EDM等多层次的立体覆盖。

负责渠道销售的Jack，也把以前集中在北京、上海、广州、深圳的渠道拓展到了二线城市，比如杭州、南京、武汉、厦门、西安、大连等。

新产品普及得很快，到财年结束的时候，中国区顺利完成了看似不可能完成的销售任务，公司上下一片欢腾。

在这一年中，张晓龙真正感受到了团队协作的力量，并因自己是这个优秀团队中的核心成员而自豪。张晓龙非常喜欢公司的文化，大家专心做事，互相支持，互相信任。

按照中国扩张计划的安排，不久之后，中国区研发中心成立了。但事情的发展，往往充满了戏剧性，在阿道公司中国区研发中心成立半年后，阿道公司以数十亿美元的高价收购了另外一家公司。本想要完善产品线，拓展新的市场，却没有想到这个决定会导致公司全球的人员动荡。

被收购的那家公司的CEO成为了阿道公司的二把手，主管北美以外的区域，他给中国区带来了完全不同的管理方式和风格，Tigel被调到美国总部负责战略策划。新设立的大中华区总经理郭耀诚是被收购公司的前中国区总经理，新加坡人。他不是很懂阿道公司的业务，虽然人比较好相处，但工作没有太多思路，只是盯紧了营销数字，Philip屡次沟通未果后急流勇退了。阿道公司的公司文化，从美国总部到亚太再到中国区都有了很大的改变。张晓龙感觉，与其说阿道公司收购了别人，不如说阿道公司自己被收购了。

张晓龙后来回想起与Philip共事的经历，认为Philip其实就是中国扩张计划的产品经理，正如Philip在接受媒体采访的时候说的："我真正想做的事是把更多、更好的阿道公司软件引入中国市场，让更多的用户充分应用阿道软件技术的功能，创作出更多、更好的作品，进而推动中国软件企业和软件应用企业走向全球。这是我一直以来梦寐以求的事情。"



23 借力——四两拨千斤

Philip离开阿道公司以后，中国区的文化完全变了一个样。Philip在的时候，即使是一起AA制吃午餐也充满了乐趣，比如大家在国贸旁的一个贵州餐馆吃饭，吃完后在小纸条上写上数字2、1、0，然后大家抓阄来决定谁出AA制中的2份、谁出1份、谁不出钱。但自Philip离开后，大家就再也没有了那样的心情。新加坡人是个纯粹的职业经理人，只是盯准销售数字，其他方面几乎不做要求。张晓龙每个星期从代理商报备系统里看有哪些单子值得跟进，与代理商沟通进展，支持代理商，按部就班、中规中矩地做着。

水果公司离阿道公司不远，吴晓昆一直在里面做行业销售（Industry Sales），两人经常见面，聊聊各自的工作，说说自己做的单子，互相吹吹牛——同时也是交流经验。

吴晓昆最得意的一个单子是把500多台水果电脑卖给了一个房地产商，创下了水果电脑亚太单笔最高销售记录。张晓龙非常好奇，水果公司的电脑一般都是设计人员

用的，比较时尚，价格也比较贵，房地产公司的设计人员可能会买几台，吴晓昆居然能一下子卖给房地产公司500多台水果电脑，实在很让人意外。

吴晓昆是故意用不值一提的口气给晓龙讲他卖水果电脑给房地产商的故事的："北京有一个水果社区的楼盘你知道吧，他们想做一个吸引时尚人群的创意，我就给他们出了一个主意，每个买房子的客户送一台水果电脑呗。反正房价每平米随便上涨点，就足够买好几台电脑了。"最后房地产商采纳了他的建议，他也就一下卖了500多台电脑。

张晓龙得意的事是一个杂志集团一次买了很多套阿道公司的CS系列新产品，这也是中国区近几年来做得最大的一笔单子。其实也很简单，那个杂志集团以前用的是阿道公司的老产品，多年下来，老产品用得很好，并没有换新产品的动力。当张晓龙和代理商去这个杂志集团拜访的时候，开始并没有找到推新产品的着力点。这个集团总共有15本刊，都是独立核算的，如果一个刊社一个刊社地去公关，周期会很长，并且虽然大家都知道新产品的功能肯定比老产品强很多，有些设计效果老产品根本做不出来，但是不用那些效果刊物也能照样出版，所以大家没有动力换。后来在楼道的宣传栏上，晓龙看到他们内部每个月都有设计比赛，于是张晓龙就选了比赛中总排名第二的杂志，主动邀请他们免费试用新产品。因为排第二的总想当一回第一，所以他们有动力配合使用新的软件，确实他们使用新产品设计出来的效果好了很多，在后来的设计比赛中把第一的位置抢了过来，就直接购买了产品。丢掉第一名的杂志也感受到了压力，意识到了新产品的优势，为了挽回败局，负责人主动找到张晓龙购买了新产品。当第一名的杂志也成功转过来后，剩下的13个部门就集团采购了。

吴晓昆是个非常聪明并且有想法的人，两人的交流更多的是思考问题的方法和如何面对公司政治，和吴晓昆的谈话也经常能给张晓龙一些新的思路。张晓龙认为外企的行业销售也是一种产品经理，因为外企一般都是采用渠道销售，行业销售更多的是指导和支持渠道完成销售任务，在某种程度上与张晓龙的职位应用工程师是一样的，应用工程师只是更侧重于产品在不同行业、不同领域的应用。

代理商在代理阿道公司的产品时经常也会指定一个人为产品经理，这个人负责与厂商的接触，以及对代理商的销售进行配合或产品指导。张晓龙经常给代理商的产品

经理培训他自己总结的Leverage理论。

Leverage，很多人翻译成杠杆作用，但他认为翻译成借力更合适。他认为作为一个产品经理一定要懂得借力，从而实现整个团队的效益最大化。借力包括借助厂商、客户、社会这三个方面的力量。

- **借厂商的力量**。代理商可以借用厂商的售前支持人员，可以借用厂商的市场活动经费甚至是市场人员。比如阿道公司产品发布会前市场部经理Sunny的“化缘”。有些互联网公司本质上也就是个代理，从这点来讲也可以找厂商申请市场活动经费来推广网站。
- **借客户的力量**。客户有自己的圈子，不管是阿道公司的认证输出中心计划，还是做那个杂志集团的单子，其实都借助了客户自身的力量和需求。作为产品经理就是要找到那个力量的内在的驱动力，才可以借力。
- **借社会的力量**。借助行业协会、社会突发事件、节假日等来进行产品营销。

所谓借力，其实就是寻找那个四两拨千斤的点的过程。

为了证明自己的借力理论，张晓龙还指导上海代理商的产品经理把阿道公司的产品卖到了超市，而且是比较大的单子。

张晓龙了解到每个超市不时都会发布一些打折的信息，可能是一个降价的标牌，可能是一张海报，每个超市都有一个电脑部——也就一两台电脑，超市用设计软件设计和制作这些标牌和海报，因此有购买设计软件的需求。但一两台电脑能带来的软件销售额很低，如果一家一家地去推广和销售，代理商的利润连销售成本都覆盖不了。这让超市客户看上去比较鸡肋。但张晓龙认识到很多超市都是连锁企业，于是就到连锁超市企业总部调研，发现连锁企业总部的电脑部主管也正在头疼一些事情。

每个超市都是独立核算的，但各个超市的电脑部做设计的软件都不统一，有的用阿道公司的产品，有的用别的公司的产品，这就导致了设计的文档不能互相打开，造成了管理上的不便，因为几家超市之间会有一些信息交流，以避免重复工作。

此外，很多超市都会有自有品牌的产品，比如自有品牌的薯片。这些产品是超市直接找知名品牌的生产商代工的，质量与知名品牌的一样，但售价会低一些。对于超

市来讲，这些自主品牌的渠道比较短，利润相当丰厚，所以总部会有专门的设计部来做包装和宣传的设计，再统一发给全国各家超市，各家稍作修改后添加上自己的价格和地址即可进行输出。

在日常的工作交流中，各家超市经常接到阿道公司或者其他公司的律师函，反馈到总部这边，总部也没法一一去管理，因此电脑部主管很是头疼。

张晓龙了解到这些信息后，就与代理商的产品经理一起列出了一个方案。

- 统一采用阿道公司的产品，解决文档交换的问题；
- 全国统一购买阿道公司的软件，由阿道公司的专家组成员进行集中培训，总部提供专家组成员的培训费用，也算是超市总部对各超市的支持；
- 统一购买给予优惠价格，有利于总部对各地超市的推广。

因为已经采用了阿道公司的产品，故竞争对手的律师函可以理直气壮地不用理会了。

同样的方法还可以适用于其他行业，比如连锁酒店。

张晓龙与上海代理商的产品经理就这样成功地将阿道公司的产品卖到了超市里。张晓龙更加体会到了应用工程师在某种程度上就是产品经理，在商业流程中发现用户的问题并解决问题的过程其实就是一种产品或者方案的设计，有的时候需要重新设计开发新的产品，有的时候需要用现有的产品组成方案去开拓新的市场。

张晓龙想到专家组成员对细分行业比较熟悉，于是也借用了专家组的力量，安排专家组成员去调查行业的应用方案，并通过市场部给予费用支持。很快就形成了珠宝行业、游戏行业、电视购物行业、互联网行业等相关的解决方案，并把这些解决方案传递给代理商去跟进落实。



24 再次认识产品管理

新产品中文版的成功引起了总部的注意。美国负责中文版的产品经理带队过来调研，随行的有三位开发人员，其中一位开发人员的职位是科学家，其他两位是软件工程师。产品经理住的是行政套房，而开发人员住的是普通房间。调研无非是见客户，了解现有产品的问题，张晓龙做过产品经理，也带过研发人员调研过，所以特地安排了专家组的成员与他们沟通，果然他们调研后说专家组成员的反馈是他们这次调研中最具价值的。

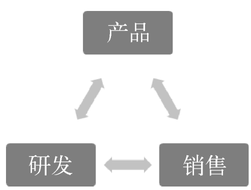
张晓龙对于产品调研没有太大的兴趣，也就是配合美国总部的一件小事，但那个科学家给张晓龙留下了非常深刻的印象，他对于细节的认真程度，以及他看待事情的眼光，都和别人不太一样。虽然他不懂中文，但谈到一些问题，他总是会从全球的角度去考虑。张晓龙带过几个研发团队，也参加过很多研发组的讨论，但拿他认为比较优秀的国内研发人员和那个科学家相比，就感觉到了明显的差距。那个科学家对待每

个问题，都考虑得很长远，而不只是停留在这个问题的表层，还会考虑到将来可能发生的各种情况。这就是科学家与普通软件工程师的差距——真正的专家、高手仍在继续编写核心程序和代码。而国内同样级别的技术人员往往被提升为管理人员，不再钻研技术，这或许就是中西方技术差距的根源。

张晓龙内心深处非常羡慕美国的研发环境，在一个合适的社会环境下专心研究，并能很好地转化为生产力，所以他们越来越专，而且触类旁通，最新最好的技术就是这么产生的。这种制度以及他们做事情的认真程度导致了他们的专业性，始终在技术方面保持领先。这种能够让技术人员安心做一辈子技术的制度和体系，也是目前国内公司最为需要的。

在调研的过程中，美国来的产品经理无意中的一句话，立刻让张晓龙对阿道公司的产品管理水平肃然起敬：“当我们发布一个新版本的时候，其实下一个版本的开发已经接近尾声了。”这句话充分说明了阿道公司的产品规划和产品管理水平。

美国人走了之后，张晓龙比较前后两个公司的产品管理，在纸上画着产品、研发、销售的关系图，想着自己曾接触过的各种职位体系应用工程师、科学家、行业销售等。



张晓龙突然明白了产品经理的引进其实是一个系统工程，只引进一个产品经理的职位，并不能让公司管理从二元的研发和销售的线性模式进入三元的产品、研发、销售的矩阵管理模式。张晓龙想起了在网上看过的一篇讲美国三权分立和马歇尔判决的文章《伟大的妥协》。

《伟大的妥协》（摘录）

该从哪里说起呢？你一定知道什么是“鼎”吧？就是那个有大大的肚皮、靠三条腿支撑的东东，中国古人经常用“鼎”来形容天下江山，比如“问鼎

中原”什么的。不知道你是否仔细想过，凡是能够站着不倒的鼎，肯定三条腿一样长，如果有哪条腿短那么一截，不用问，非摔个七晕八素不可。

三权分立制度也是这样，立法、司法、行政，每个拥有权力的机构都是鼎的一条腿，只有当这三者的权力相等时，民主制度才能被支撑起来。这是个很粗浅的道理，人人都能理解，可是，真到具体设计这“三条腿”的长度时，事情却变得复杂起来。

我想，当美国的缔造者们制定人类历史上第一部成文宪法时，大概没有咨询过中国造鼎专家的意见，因为以本杰明·富兰克林、托马斯·杰弗逊为首的民主大师们，在设计美国三个权力机构时，虽说几乎每个环节都仔细思量过了，但却偏偏忘记了三条腿是要一样长的。美国宪法赋予了国会立法权、政府执行权、法院审判权，听起来倒挺合理，可你想想看，如果掌握财权的国会和掌握兵权的政府，不把法院的判决当回事，那可怎么得了？一没钱二没兵的司法机构，又凭什么强制其他两个机构听它的命令呢？

马歇尔判决的意义实在非同小可，因为宣布违宪这一行为本身就意味着最高法院拥有宪法最终解释权。这极大限制了立法、行政两个机构的权力，也就是说，今后任何法律想要执行，除了国会和总统之外，还要过最高法院这一关，而且，最高法院是最终裁决，一锤定音，谁都得服从，这等于最高法院自己赋予了自己无上的“司法审查权”。事实上，正是马歇尔的一纸判决调整了美国政治的权力结构，把处于劣势地位的司法机构提高到与立法、行政机构相平衡的地位，从而使美国政治这个“鼎”的三条腿变成一样长短，不至于倾斜或摔倒。

在我们的文化中，“妥协”常常含有贬义，有“退让”、“软弱”、“屈辱”的意思，在某种程度上，甚至与“汉奸”、“卖国贼”不相上下。

与对手妥协并非全是件坏事，甚至可以说，妥协的力量要远比暴力强大得多，在妥协的背后，往往蕴涵着对共同达成的社会契约的尊重精神。大家制订出一个游戏规则，然后努力去遵守和维护它，把一切问题“法制化”，恰恰是美国政治稳定的关键。

张晓龙想，如果把产品、研发、销售与三权分立类比，很多公司的产品隶属于研发或者销售部门，从本质上还是一种二元的结构，只是多了一个职位。但二元结构的考核体系对产品经理是不公平的，因为这个“鼎”天然就是倾斜的。而阿道公司配合产品体系的有应用工程师、BDM（Business Development Manager，业务拓展经理）、产品经理、产品市场经理、行业销售等，这样的职位体系不仅很好地支持了研发和销售体系，而且维持了公司三元矩阵管理体系的稳定，使其能不断地积累和发展。





25 关于商业模式

阿道公司在商业市场采用的是代理销售，在官方网站上还开展了电子商务业务，电子商务推出的第一年就实现了很可观的销售额。除了商业市场，公司还针对教育行业推出了教育特殊价格，也取得了很好的效果。区别就是不同的市场关于软件的法律许可不同。除了这两部分外，还有OEM模式。

张晓龙第一次接触到OEM模式的时候很不理解为什么会有这样的模式。在正常的商业市场上，一套软件的价格要几千元，而OEM给电脑厂商可能只有1美元。Philip说，这就是阿道公司的高明之处，OEM和商业软件的许可是不一样的，而且用户购买电脑的时候，随机赠送的正版软件是不能够升级的，因为购买的是硬件资产，而不是软件资产。OEM只是OEM了设计套装软件里的一个软件，而用户在实际生产中会用到阿道公司的多个设计软件，所以真正的企业还需要购买商业版本的软件，这样就不会冲击到正常的商业市场。而OEM对于硬件厂商来说是增加了一个卖点，对于阿道公

司来说是增加了用户的使用群体，更加有助于商业市场的销售，此外，还为阿道公司增加了一笔额外的收益，而亚太区负责OEM的人员只有1个人，每年完成几百万美元的业绩，而且与各个区域重复考核，所以各个区域是非常欢迎OEM的。

张晓龙在实际的工作中确实没有发现OEM给商业市场带来任何冲击，心底特别佩服美国产品经理制定的这些产品策略，同样的产品，不同市场之间的价格可能相差一千倍，商业市场按照正常的方式来定价，而其他市场则可以采用灵活的方式制定产品策略，这是需要商业创新和对市场进行重复分析和了解的。

同样，关于阿道公司的产品形态，有产品包和License两种模式。在国外大部分是License的方式，客户购买了产品，收到的只是一封邮件，邮件里有一个软件下载地址和产品序列号。而在国内，商业企业购买时，很多还是购买包装盒产品，虽然包装盒产品要略微贵一些。一些购买了License的中国用户有时还会花两百元买一个阿道公司提供的产品安装光盘，只是因为心理因素的需要。在张晓龙看来，这个产品光盘其实没有太大的用途，因为软件安装程序可以直接从网站上下载，输入购买的序列号就好了。客户经常抱怨光盘卖得贵，的确，一张安装光盘的物料成本不到10元，但对于阿道公司来说，有雇人生产和印刷这些光盘的成本，加上库存管理等费用确实很贵，还有进关的关税和运费，到达用户手中的生产成本并不低。

做完了行业解决方案以后，张晓龙对商业模式非常感兴趣，在拜访一些客户的时候，客户介绍的各种各样的模式，也让他受益良多。比如一个中国设计师到德国去旅游，看见德国有一种旅游观光车非常漂亮，想引进中国，于是到德国柏林市政府请求支持。德国的市长就给中国某市写了一封函，说明某设计师欲从德国购买观光车免费送给该市各大公园，但车上的广告运营权归设计师所有。因为这封函是直接涉及外事的，而且又是利国利民的好事，所以事情顺利做成了，三方都有获益，皆大欢喜。又如数码快印店行业，厂商以低价卖或者送印刷机器，换取长期按照印张收取的油墨耗材费用的商业模式。采用类似模式的，还有医院的X光胶片和牛奶的利乐包装等。

张晓龙也在研究各个代理商的商业模式，有卖服务的代理商，有纯粹的销售代理产品的代理商，还有增值服务的代理商。

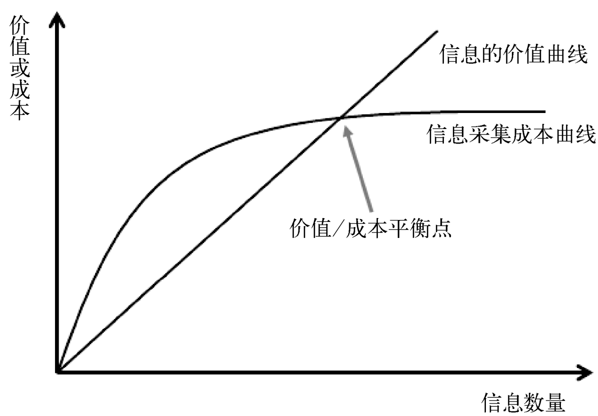
卖服务的代理商是以服务为主，通过销售软件、硬件产品，与客户建立良好的客

户关系，为客户提供一些IT外包服务。一个上海的代理商就是如此，很多小规模的建筑设计事务所并没有IT运维人员，因为养一个人很贵，而且管理很复杂。将IT服务外包给一些服务商，软件、硬件的采购委托服务商去办理，专业的人干专业的事情，对用户来说图个方便专业，对服务商来说赚的是用人成本的差价，所以这种IT服务从商业本质上看是在“卖”人。

纯粹的销售代理产品的代理商模式就是赚进货、出货的差价，这些代理商一般资金实力比较雄厚，可以压货，再通过多种销售方式进行推销。这个模式在于成规模的数据库，以广度为主。

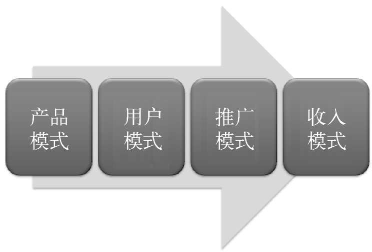
增值服务的代理商是整合代理产品，结合自有产品或集成产品，以解决方案为主，是技术提供商，在行业中有一定深度，对客户的业务有很强的影响力。由于增加了增值服务，所以往往销售给客户的价格会超过市场公开报价。

张晓龙也研究过互联网的商业模式，发现任何互联网的商业模式都没有超越传统的模式，也就是卖信息、服务或者代理产品，只是收费的方法不一样，它更灵活一些，有广告模式、商品的差价模式、会员模式等。比如搜索引擎的商业模式，如果互联网上的每条信息的价值是0.01元，搜索引擎通过技术手段（网络爬虫）自动抓取信息，给用户提供检索服务，前期技术和服务器投入成本很大，而到后期信息采集成本增长会很小，而信息服务的价值曲线却是一条直线，当过了盈亏平衡点后，价值与成本的差距会越来越大，而搜索引擎公司做的只是通过广告的方式把这个价值体现出来。



互联网行业同传统行业相比，可以通过一些工具很快知道产品或服务的营销（运营）效果，并作出调整。从这点来讲，互联网公司之间更多的是运营和快速反应能力的竞争，这也导致互联网产品经理的工作方式偏重当前的细节，而缺少对整个产品的规划和对行业的深入了解。

张晓龙后来看到奇虎的老板周鸿祎（一个经常自称是产品经理的很有趣的人）在媒体上发表的观点："没有用户价值，莫说商业模式。"在周鸿祎的观点里，把商业模式分为产品模式、用户模式、推广模式和收入模式，张晓龙对这一点特别赞同，这也是他多年在市场摸爬滚打得出来的经验。



没有用户价值，莫说商业模式

周鸿祎：没有用户价值，莫说商业模式

什么是商业模式？它至少包含了四个方面的内容：产品模式、用户模式、推广模式，最后才是收入模式，是怎么去赚钱。一句话，商业模式是你能提供一个什么样的产品，给什么样的用户创造什么样的价值，在创造用户价值的过程中，用什么样的方法获得商业价值。

第一是产品模式，也就是你提供了一个什么样的产品。我认为真正能在互联网里做大的公司，都是产品驱动型的公司。所有的商业模式都要建立在产品模式的基础之上，没有了产品和对用户的思考，公司不可能做大，也走不了多远。所以，你提供的产品是什么？能为用户创造什么样的价值？你的产品解决了哪一类用户的什么问题？你的产品能不能把贵的变成便宜的，甚至是免费的？能不能把复杂的变成简单的？

第二是用户模式，你一定要找到对你的产品需求最强烈的目标用户。

举个例子，最近在美国纳斯达克上市的YY是一款语音聊天工具，刚起

步的时候瞄准的是游戏工会。这些人要玩游戏，要对战，要手忙脚乱地操作键盘和鼠标，就没有时间打字。而且，游戏对战中的沟通不是一对一的聊天，而是多对多的团队协作。因此，YY就开发出这种语音聊天工具帮助这些游戏工会的人，这些人是产品感受最强、需求最强的一批用户。

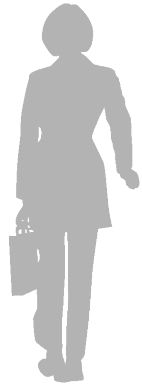
另外一个例子是UC手机浏览器，最初UC浏览器是一个WAP浏览器，那个时候手机流量很贵，网速慢，资费高，对于使用WAP方式上网的用户，流量是他们心中的痛。UC浏览器主要针对这部分人，不仅解决了这些人上网浏览的问题，而且还解决了上网时如何节省流量的问题，这是UC浏览器长期主打的诉求，并由此建立了口碑。这就是用户模式，UC浏览器就是一个很好的案例。

第三是推广模式，就是说你通过怎样的方式能够到达你的目标用户群。在中国，永远不要相信“酒香不怕巷子深”。如果只靠自然的口碑，即使产品做得再好，还没等接触到大多数目标用户，就可能先被互联网巨头盯上了，人家一模仿一捆绑，你多年的心血就都白费了。

很多人一提到推广就想到要花钱，但花很多钱的推广未必是好的模式。你的产品好，但是没有钱去推广，你可能就会逼着自己想出更多的方法，很多公司在推广模式上的创新都是被逼出来的。一旦有了融资，钱多了，即使换头猪来做市场总监，只要给他足够多的钱，他也能想到拿钱去刷地铁、刷公交、刷路牌广告，也能在市场上砸出几个泡来。而且往往会给人带来错误的判断，让人产生错觉，以为“一推就灵”，从而不再研究用户需求，不再重视产品的体验，其实这是最危险的。

这不叫推广模式，真正的推广模式是要根据你的用户群，根据你的产品，去设计相应的推广方法。要判断是不是真正的推广，最简单的标准是把推广资源一撤，不再砸钱，看产品的用户量是不是往下掉。如果用户量一下子掉下来了，就说明推广无效，产品肯定存在问题。

第四是收入模式，就是在获得巨大用户基数的前提下考虑怎么样来获取收入。商业计划书里的收入模式基本不靠谱，在公司的发展过程中，收入模式往往会不断调整，有时候真的也是要靠运气的。



26 关于团队合作

阿道公司的新二把手干了一年多就走了。阿道公司从另外一个公司引进了一位高管来负责北美以外的区域，这位高管具有非常明显的狼性（Aggressive），他到来后，整个亚太区又是一系列的换血，从亚太总裁到中国区总经理，再到中国区的销售渠道管理，好几个重要职位的人员因为不喜欢新的企业文化，相继辞职了，新高管从别的公司调来一批新同事到上述职位任职，阿道中国CS原有的核心团队，就只剩下晓龙一个人了。

这批新同事明显没有原来阿道人的自信和从容，做事显得十分焦虑和急躁，没有思路，并且善于推卸责任——这点张晓龙很不喜欢，在他看来，事情还是那些事情——支持代理商，做好市场活动，按照原有的节奏做好就是了。

更让张晓龙没有想到的是，为了完成任务，这些新同事在加大打击盗版力度的同时，竟然跟美国总部提出要求，认为中文版产品的价格太低了，导致代理商没有积极

性，希望涨到英文版本价格的80%，因为是亚太高层提出的要求，美国总部很自然就同意了。中文版产品价格从英文版的20%上涨到80%，再加上17%的增值税，虽然加大了预留给代理商的利润空间，但造成的直接结果是中文版本的价格比英文版本还贵。中国区本来很少有特价申请，价格上涨后，为了成单，特价申请也多了起来。

张晓龙眼看着Philip的中国扩张计划中最关键的一部分被毁掉了，很是痛心，但却无能为力。从此，张晓龙没有了以前的工作热情，他不知道继续工作下去还有什么意义或者价值，只是因为领着公司一份不菲的薪水，所以按部就班地完成着上面交代的事情，并且小心翼翼地躲避着职场中的明枪暗箭。

总经理、渠道经理、市场部经理以及新来的同事风格与原来的同事完全不一样，张晓龙完全找不到团队的感觉，甚至感受到一种敌视。

该来的事情总是要来的，虽然晓龙这段时间以来一直低调处事，不去招惹是非，但终归也没能求得平安，被新同事在背后诽谤。还好新任领导最后发现是诬陷，但事情的处理结果只是发给张晓龙几千元的所谓补偿奖金，对诽谤者没有任何批评和处理。晓龙从此不再放心地把自己的后背交给同事，新同事引进的代理商更不能轻易去接触和支持。工作没有了动力，没有了那种造福国内客户的成就感，虽然脸上依旧挂着职业的微笑，但张晓龙内心里觉得自己像个行尸走肉，每天无聊地上班和下班，出差和回家。

一个充满激情和创意的公司文化就这么消失了，原本的自信和从容变成了浮躁和焦虑，激情和创意变成了按部就班和互相警惕。公司并购带来的文化冲击，直接体现为管理风格的改变，导致员工工作积极性下降。张晓龙亲眼见证了这一切，却无力改变，只能偶尔怀念过去那种积极做有意义的事情的成就感。

金融危机持续的时间远超预期，阿道公司最终也没能幸免。公司裁员，晓龙等为数不多的阿道老员工自然被亚太列为优先人选。Tigel知道张晓龙要离开的当天，从美国给他发了一封邮件，祝愿张晓龙带着在阿道公司获得的经验和记忆在职业发展道路上走得更远。很多代理商得知张晓龙离开阿道公司，都发出了邀请让张晓龙带他们一起做事。对于这些邀请，张晓龙没有答应也没有拒绝。现在不是决策的时

候，未来究竟怎么走，他还没有确定。他决定先放松心情，背起背包，自己一个人去旅行。

飞机慢慢地离开地面，看着窗外的北京，晓龙突然有一种释然的感觉。

飞机降落在虹桥机场，上海是晓龙的第一站。依旧有代理商开车来接他，只是这时候双方的角色已经跟从前不同了。

在上海短暂停留后，代理商亲自开车把张晓龙送到嘉兴。在南湖边上，晓龙和嘉兴的专家组成员一起参观了中共一大的旧址。

看着远处朦胧的烟雨楼，回想着参加一大的那些代表的生平，晓龙突然明白了一个道理，对个人来说，最重要的是坚持。所以，接下来是再在外企找份高薪的工作，还是创业，或是到国企带队伍做点有价值的事情，其实都不重要。什么是值得他坚持的事情呢？张晓龙现在可以很确定地告诉自己：第一，他不会离开这个行业；第二，他要继续做产品经理。



繁华就像灯光倒影在宁静的河水中，扑朔迷离。而静谧的古桥，悠悠伫立了百年，默然不语，任时光慢慢走远。

张晓龙在桥上看着夜色里宁静的河水，回忆着过往，他突然觉得对自己来说，最

快乐和最值得回忆的事情不是在阿道公司听着台下上千人的掌声，而是做极线防伪软件的时候，作为产品经理带着研发团队共同奋斗而后取得成绩的那种成就感。离开阿道公司对自己来说也许倒是件好事，继续留在那个环境里，最后可能就像温水煮青蛙，磨掉了上天赋予自己的创造能力和悟性。

张晓龙觉得最近几年自己有些浮躁，没有了刚做产品经理时的锐意进取。在外企，表面上看着高薪，出入五星级酒店，全国飞来飞去，但那些并没有给自己带来内心的满足感。

张晓龙模模糊糊地觉得，这种古桥的静谧和河水的宁静，才是自己内心所追寻的。



离开北京的时候，张晓龙的背包里是空的，很轻。但离开杭州的时候，背包里装满了在嘉兴和西塘给家人买的各种礼物。背包虽然沉了，但装的是对家人的责任和爱，这种力量让张晓龙即使背负着沉沉的背包行走整个苏堤也感觉轻松。

同样，对于张晓龙来说，作为产品经理，通过做产品和服务来得到很多人的认可，让他们工作、生活得更美好，这也是一种成就感，一种力量和信仰，让人充满激情和创意，让人内心平静、祥和。正如西塘古桥的静谧，不需要妆点修饰，本身就给人一种力量。



张晓龙从杭州回来后，找到了他想要的答案，也明白了工作开心不开心，不在于公司的大小，而在于团队的文化和工作本身的社会价值。工作的社会价值是开心的根本，团队文化是一群志同道合的人做事情的方法。事情其实就那么多，好的文化能把大家的精力和创意都聚焦到做事方面，简单而清晰，效率高，效果好。不好的文化则会产生很多内耗，让每个人天天有忙不完的事情，每个人都很累，工作效率低，效果还不好。

后来，张晓龙在博客上看到乔布斯在1995年左右接受媒体采访时说的团队合作，感触良多。

乔布斯：遗失的访谈

我小时候，街上住着一位独居老人，他大概80岁，看上去凶巴巴的。我认识他，我想让他雇我帮他修剪草坪。有一天他说："到我车库来，我给你看点东西。"他拖出一台布满灰尘的磨石机，一边是马达，一边是研磨罐，用皮带连着。他说："跟我来。"于是我们到屋后捡了些很普通的石头，我们把石头倒进研磨罐，加上溶剂和沙砾，盖好盖子，他对我说："明天再来吧。"，他开动电机，磨石机开始研磨石头。第二天我又去了，我们打开罐子，看到了打磨得异常圆润美丽的石头。那些看上去普普通通的石头在磨石机里互相摩擦，互相碰撞，发出噪声，最终变成了光滑美丽的石头。我

一直用这件事情比喻竭尽全力工作的团队。正是通过团队合作，通过这些精英的互相碰撞，通过辩论、对抗、争吵、合作，相互打磨，磨砺彼此，才能创造出美丽的“石头”。

张晓龙回到北京后，有猎头给他推荐了一些其他外企的工作，张晓龙都拒绝了。他想，连Philip这样优秀的人最后都选择了辞职，自己还年轻，为什么不努力试一把，按照自己的理想建设一个团队，做点让自己感动的事情呢？张晓龙其实和Philip一样，骨子里都是想做点事情而不是想混日子赚点高工资的人。



27 产品总监那些事儿

既然决定要做一些令自己感动的事情，张晓龙就没有考虑外企的机会，而是在发出邀请的代理商中，挑选了一家感觉好的，去做这家代理商的CEO。

张晓龙和合伙人李振华选择了以服务为主的商业模式，外聘了阿道公司专家组成员进行技术支持，给设计师提供软、硬件服务。凭借张晓龙和专家组成员在软件方面的优势以及李振华在硬件方面的优势，公司很快就拿下了北京最大的几家杂志社和4A广告公司的服务订单。

订单充足，公司生存基本没有太大的问题，但由于是服务型的代理商，没有自己的产品，要想进一步发展也很困难。半年以后张晓龙意识到了这个问题，与李振华进行沟通，但两人都没有合适的解决办法。这个时候陈斌委托王一鸣来找张晓龙了。

几年不见，王一鸣已经升任研发中心的中层领导了，他负责一个开发部，领导一个近百人的研发团队，负责研发的产品不仅有公司的腾飞软件，还有一些面向出版社

的系统软件。这几年前方公司的腾飞软件销售额越来越低，去年的销售额还不到1500万，这是公司的基础产品，如果这个产品在市场上的地位有所变化，那么配套的报业系统和印刷行业都可能受到影响。所以陈斌一得知张晓龙离开了阿道公司的消息，就安排王一鸣作为代表，想请张晓龙回去负责王一鸣开发部开发的产品。王一鸣非常兴奋地给张晓龙演示了腾飞软件的新功能——数学公式输入法，输入效率比传统的输入方法快了近十倍。

$$\Delta = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

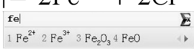
$$\int_a^b h(x)\,\mathrm{d}G(x) = \lim_{\substack{n \to \infty \\ \max_i\left(t_{i+1}^{(n)} - t_i^{(n)}\right) \to 0}} \sum_i h\left(t_i^{(n)}\right)\left[G\left(t_{i+1}^{(n)}\right) - G\left(t_i^{(n)}\right)\right]$$

$$\frac{\mathrm{d}\omega}{\mathrm{d}z} = \frac{U_a(a+b)\sin^2\theta}{b^2\cos^2\theta + a^2\sin^2\theta} + \frac{x+m}{\square}$$



$$Fe^{2+} \underset{\text{还原剂}}{\overset{\text{氧化剂}}{\rightleftharpoons}} Fe^{3+} + e$$

$$2Fe^{2+} + Cl_2 = 2Fe^{3+} + 2Cl^-$$



看完王一鸣的功能演示，张晓龙询问了公司现在的状况。总裁没有换，还是从分公司调上来的那位；陈斌升职了，现在是分管研发的VP，负责整个研发中心；魏军也提升为VP了，名义上负责产品管理，但其实负责的是软件加密和生产。业务部的地位上升了，各方向的产品部现在同销售部平行，都隶属于各业务部之下，所以产品经理散落四处，各自为政。刘岚调去报业业务部做产品部负责人了，梁静从西安调任总部，担任印刷业务部的产品部负责人了，刘建军也调到了总部，升职当上了出版业务部总经理。目前王一鸣开发部开发的产品很大一部分的销售出口就是刘建军负责的出版业务部。

张晓龙一方面带有对老东家的感情，另一方面也看中了再次带领研发团队做出新产品的机会。而且来找他的人是老领导陈斌和老同学王一鸣，现在又有创新的技术数学公式输入法。对此，张晓龙有些动心了。

张晓龙和合伙人李振华商量了一下，现在公司很稳定，维持下去问题不大，缺少的是下一步的发展，按照现有的资源和情况暂时也看不到明确的方向。对张晓龙而言，出去更能开拓自己的视野；对李振华而言，张晓龙的退出对他也有好处，至少以前公司赚的钱由两个人分变成都是李振华一个人的了。

李振华说："好不容易把你请过来，带着我们刚干出点成绩，你就要离去。你说的我也能理解，不管怎样，我们都是朋友，也许以后还会有合作的机会。"

张晓龙答应了王一鸣，接受回去做产品总监的邀请。但提出了一个条件：以公司现有的结构，产品部是不可能独立的，这一点他可以接受，但他的产品部必须隶属于研发中心下，而不能挂在刘建军负责的出版业务部下。

王一鸣不理解，问："为什么必须在研发中心下，而不能挂在刘建军负责的业务部下呢？"

张晓龙回答道："其实最理想的情况是公司有专门的产品部，但从你的介绍来看，公司实际上没有这样的安排。魏军分管的产品工作只是加密、生产那一块，核心的产品管理都在各个业务部下，这种状态是很难改变的。但你的开发部的产品要面对公司的多个业务部，比如报业业务部、印刷业务部和出版业务部，本身挂在出版业务部下是不合理的。另外，如果产品部挂在业务部下，那么所有的考核指标都会围绕着销售额计算，那样做产品只会围绕着销售额转，产品策略也只能围绕着销售额转，不能真正地做市场需要的产品，更无法根据市场需要制定合适的产品策略。我相信刘建军手下的产品经理也很努力，但腾飞的销售收入已经说明，在这个结构下最多也就能做成那样。我回去如果在刘建军手下负责产品，充其量也是跟现在一样，很难做出成绩来。而在研发部反而可能会做出成绩来。产品部如果在真正的市场部，就像推着石头下山，产品部如果在研发部，就像在平地上推石头，如果产品部在销售部，就像推着石头上山。"

王一鸣因为一直做研发，对这些似懂非懂，嗯了一声，算是答应了。

张晓龙心里其实还有顾虑，目前公司总裁是从分公司调上来的，虽然对外说的是加强总部与分公司之间的理解和沟通，但从某种程度上说也是为了找人抬轿，提拔自

己的人保住自己的位置。刘建军同样是从分公司调上来的，但他在总部没有根基，虽然是总经理头衔，但他的业务部只是众多业务部门中很小的一个。从刘建军的角度，首要目标自然是保住自己的位置，他对销售额的追求必然是迫切的，所以他会尽可能争取研发资源来实现这一目标。这本身并没有错，但是会影响做产品的出发点和最后的结果。

组建产品团队

陈斌答应了张晓龙的要求，新的产品部正式放到了王一鸣的研发部下。

张晓龙第一天上班的时候，在电梯里碰到了陈斌，陈斌看到张晓龙非常高兴，说了一句："欢迎回家!"一句话让张晓龙心里感觉特别温暖。在熟悉环境的过程中正好赶上公司的年终总结和计划，陈斌安排张晓龙旁听了报业业务部、印刷业务部和出版业务部的年终总结汇报。

经过几年的发展，产品经理队伍壮大了很多。年终汇报除了销售部汇报业绩以外，大多是各个业务部的产品汇报。刘岚还是一如既往地有激情，对报业市场分析得非常到位；梁静对印刷市场的分析、产品的思路和产品策略也很清晰。只有刘建军的年终总结让张晓龙感觉比较模糊，只是一些系统项目，一个又一个的项目，没有清晰的思路，好像什么都想做，但每个项目都做得不尽如人意。因很多项目出现延期，客户对公司的意见很大，当刘建军把项目延期归结为研发能力和水平的问题时，研发部的开发总监与刘建军争执起来——刘建军说研发的人能力和水平不行，开发总监说业务部签的单子非常发散，用户需求没有边界，研发人员非常辛苦。实施部的总监对于出版业务部的项目也很头疼，项目的平均金额不是很大，从项目核算的角度来讲肯定是亏损的，项目周期长，资源总是释放不出来，一些大的项目，经常是一两个开发人员在负责，很多用户的需求迟迟结不了项。

在会议的最后阶段，研发部的一个小伙子做了两个报告，一个是关于期刊市场的分析报告，他对国内外期刊行业的状态进行了全面分析，条理清晰，内容充实，对问题的分析一针见血，最后建议公司立项开发期刊采编系统，从他的言语中能感觉出他对用户业务十分了解。另一个报告是有关一个内容反解系统的，功能其实不复杂，只

是利用系统对前方排版软件的文件进行自动化反解入库，报告并没有太侧重于技术展示，而是结合业务展望了产品广阔的市场前景。听完这两个报告，晓龙对这个小伙子十分感兴趣，前方公司可是行业龙头，从哪儿能挖来这么懂出版业务的研发？

会议在总裁的总结发言后结束了，王一鸣和晓龙一起起身出门，王一鸣苦笑着说：“你看，这就是我的生活，在外人看来，我的研发部有近百个开发人员，是公司人手最充裕的开发部。但实际上大家每天都忙于各种项目，疲于奔命，最后销售任务还完不成。”

陈斌从会议室走出来，看到晓龙，就过来说：“这段时间的年终总结你也听了，出版业务部问题很多，出版这个业务方向是公司针对数字出版的发展新成立的，你要与刘建军和王一鸣配合做好这条业务线的产品规划。腾飞软件作为公司的基础产品，这几年的销售量下滑得非常明显，业务部说是产品的问题，研发部说是市场的问题。你来负责王一鸣这个开发部的全线产品的规划，究竟是产品的问题还是市场的问题，你帮我弄明白。”

张晓龙产品总监的任命很快就下来了，他主要负责王一鸣的开发部的产品规划。张晓龙反复思考着陈斌要求他解决的两个问题。

- 出版业务线的产品规划；
- 腾飞软件销售额下滑严重，究竟是产品的问题还是市场的问题？

这几天，张晓龙邮箱里每天都有近200封的邮件。有项目经理发的项目通报和讨论的邮件，一个研发部，竟然有十多个项目同时进行着。有研发部开发组的工作邮件，还有公司CMMI管理体系的邮件，还有生产部的邮件，晓龙感觉现在很多事情都乱成一团麻，要在纷繁复杂的情况下理清头绪，很不容易。

张晓龙决定自己第一步的工作是先组建产品团队，没有人什么事情都无从下手。根据自己的经验，他认为一个产品经理要么懂市场，要么懂产品，所以张晓龙找到刘建军，希望从业务部推荐两个懂市场的人过来。没想到刘建军一口回绝了，说他们部门的产品经理全在忙项目和售前支持，他自己人手还不够呢。刘建军还反过来问张晓龙是不是以后产品规划的事情他们部门不用管了，只是负责产品推广。张晓龙没有接刘建军挑衅的话题，只是说，大家一起合作把这块业务做好，研发部从职责上来讲就

是支持业务部完成公司的任务指标的。

张晓龙感觉到了刘建军的防范心理，只得从研发部这边想办法。他约王一鸣晚上一起吃饭，讨论一下产品团队组建的事情。

两杯酒下肚，晓龙跟王一鸣说了白天被刘建军呛回来的事情："估计现在从产品人员下手是不可能了，我想启动社会招聘，但是成熟的产品经理不好挖，不能光指望人力资源部。你看看你这边能不能支持我几个人？懂点产品或者懂点市场，有一些基础就行，我可以慢慢培养。"

王一鸣思考了一下，说："人选我倒是有一个，而且绝对超出你的要求，他对出版市场的理解，在全公司如果排第二的话，没人敢排第一。这次我们研发数学公式输入法，很多涉及行业业务规范的事情都是找他把关确定的。至于产品，公司从去年开始承担的那个国家十一五重点工程，很大一部分都是他参与规划的。他加入咱们公司就是冲这个工程来的，一般的小产品他也许还看不上呢。客户支持更没问题了，这一年多他已经救了好几次火了，他跟用户沟通比我们的销售人员管用多了。他虽然编制在咱们研发部下，但是我只能负责引荐，能不能挖到还得看你自己的本事了。"

王一鸣抿了一口酒，笑了笑接着说："反正我听说刘建军跟他谈过几次了，一点都没戏。"

晓龙说："我想我知道你说的是谁了。"

欧阳楠最近的心情并不像别人看上去的那么轻松。在公司里，他待人接物总是平和、优雅，书生气的脸庞上总是带着微笑。他的业务能力很好，不管是项目救火还是客户需求不清需要讨论，只要他出面，总是手到擒来，轻松搞定。而面对别人的称赞，总是轻轻摆摆手，一副游刃有余的样子。这样的人，还会有什么事情困扰着他吗？

当然有。国家工程因为高层的原因，已经停滞很长一段时间了，整个公司都在等待，欧阳楠放弃事业单位的优异环境，降薪来到前方公司，就是为了能在行业中做出点事情来。自己全身心投入的事业，很可能成为政治斗争的牺牲品，他心中怎么能不着急呢？对于公司的业务，欧阳楠一直认为公司太过于倚重以腾飞为中心的传统出版行业，却没能跟上数字出版发展的潮流，他几次提出的建议都石沉大海，这两年腾

飞销售大幅度下滑，公司总算意识到了危机，于是他利用年终总结的机会向公司提出策划期刊采编产品，逐步向行业上游拓展的计划，结果也是渺无声息。所有人都忙着明显不会挣钱的项目，各个开发团队都做着重复的工作：加班，讨论，甚至争吵。公司看上去依旧充满活力，但凡静下来思考的人就会发现，公司已经站到了悬崖的边缘。

对于业务部的几次邀请，欧阳楠也不是没有考虑过。公司的确处在一个十分微妙的时期，去做产品的话，凭自己对出版市场的了解，想立起一两个产品并不难，国家工程一旦启动也可以抽身回来。但是作为一个土生土长的北京人，他实在不能适应刘建军那种目的性极强的做事风格。

这天中午，欧阳楠一个人来到公司的天台上，望着远方发出一声叹息。突然，有人拍了拍他的肩膀。

后来，在离开天台时，张晓龙和欧阳楠的手握到了一起。

王一鸣又从研发部给张晓龙推荐了一个做需求不到两年的同事王霞，晓龙又通过人力资源部招了一个刚毕业但十分有灵气的小伙子刘继琪，共同组建了一个产品团队，团队里每个人负责一到两个产品方向，张晓龙自己扛起了腾飞软件的产品工作。

在产品团队的第一次会议上，张晓龙在白板上画了一个图，对新组建的产品团队成员说：“作为一个产品经理，你既要懂产品，又要懂用户和市场，齿轮就是你要了解的方法，也就是商业流程运作的方法。产品经理要让各种锯齿咬合得很顺畅，让产品从研发到交付用户使用的过程中没有障碍。”



张晓龙看着会议室里年轻而充满朝气的面孔说："但现在我们的情况是，给用户提供的产品是有障碍的。目前，腾飞软件销售量下滑很严重，领导搞不清楚究竟是产品的问题，还是市场的问题。腾飞软件目前是我们开发部的主要利润来源，我会梳理这个商业流程去找出问题，并有针对性地解决。而出版系统目前更多的是以项目方式运作的，作为一个规范的公司，前方开发这些项目的投入成本肯定会比小公司大很多，而市场竞争的结果是我们的项目成交金额并不大，甚至给人的感觉是，做的是项目的事，收的是产品的钱。但是每个项目做起来都要投入研发人员，直接导致研发成本的膨胀。项目前期调研不足，执行中需求控制力度又不够，导致现在出现大面积延期。一方面客户不满意，导致客户关系变差；另一方面，研发资源不能释放，人力不足，结果每个项目最后只有几个研发人员在跟进，项目的成败也就取决于这少数几个研发人员的水平，导致了恶性循环。我们要做的就是从这些项目中规划出产品，按照产品的方式来推进这块业务。"

介绍了基本的工作思路后，张晓龙说："大家以前都没有做过产品经理，作为一个成功的产品经理，必须要懂得市场和产品。在目前的情况下，我希望大家首先熟悉好自己的产品，与业务部积极沟通，从产品的角度来梳理每个项目的需求细节，了解为什么用户这么想。"

张晓龙想了想，接着说："产品经理的工作是一个非常有挑战性的工作，虽然大家以前没有做过产品，但我对大家有信心，我给自己的定位是教练，帮助大家成长。产品经理是很辛苦的，但按照公司现有的体制，我不能承诺马上给大家多高的薪水，但我愿意把我这么多年做产品经理的经验和知识教给大家。"

商业流程的梳理

接下来，产品经理团队开始针对各个项目进行商务流程的梳理。张晓龙自己负责的是腾飞软件的商业流程，这是王一鸣这个开发部主要的利润来源，王一鸣对这个产品和市场也非常熟悉。其他产品经理分别梳理出版行业中做过的项目，欧阳主导期刊方向，刘继琪负责出版流程方向，王霞负责出版资源管理方向。

关于产品品牌

以前吴晓昆作为腾飞产品经理时遇到的问题已愈演愈烈。由于是个千万级的产品，各个业务部都在争夺更符合自己市场的产品策略，导致一个腾飞软件分成了两个品牌，分别面对报业市场和其他市场。

张晓龙意识到产品品牌对于市场的影响，于是与王一鸣展开了一次关于产品品牌的对话。

张晓龙："我记得以前腾飞软件有两个版本——报业版和商业版，这已经给市场造成了一些混乱，现在为什么要分为两个品牌呢？"

王一鸣："这是业务部的产品经理要求的，说要与报业区分开来，非报业市场推新品牌，报业市场推老品牌，这样也方便产品管理。从不同的版本到不同的品牌，关系不大吧？"

张晓龙："从软件开发的角度来讲确实无所谓，但从产品经理的角度来讲关系很大，软件开发只占产品管理中30%的环节，还有产品推广、性价比、用户的认可、接收、口碑、购买渠道等多个环节，这都与品牌有关系。对于软件开发环节来讲，开发投入不大，但多一个品牌，维护成本至少要多两倍。同样，销售人员给用户解释的成本、市场推广的成本再加上新品牌和老品牌过渡的成本，这都要两倍甚至更多的成本——能说关系不大吗？你想想，如果你家的洗衣机用的是海尔的，用得很好，你搬家了想换个新的洗衣机，海尔如果悄无声息地改名了，没有做任何投入去宣传和过渡，会怎么样？你在市场上突然找不到海尔了会怎么办？是不是就只好选心目中排第二的牌子了？这不是把老用户往竞争对手那边引导吗？"

王一鸣说："听你一说还真是这样的，那你说该怎么办呢？"

张晓龙说："我也没办法，只是觉得这样的产品策略有些随意，没有后续一系列的推广手段，就把品牌打出去，这样只是帮竞争对手的忙。但现在泼出去的水是收不回来的，只能加强宣传推广新品牌了，让用户尽可能知道并用上，最终让新品牌完全替代老品牌。这是我们现在的产品策略造成的第一个障碍。"

新推出一个产品品牌是一项非常慎重的工作，各种营销要准备好，宣传要跟得上，否则随意的品牌策略最后会造成产品市场的混乱，甚至是帮竞争对手的忙。对于系统类软件，不建议推出一个新的系统就用一个新的品牌，而应该针对一个行业做一个统一的行业解决方案品牌，把系统软件作为解决方案的一个组成部分。

关于版本规划和节奏

张晓龙查看了腾飞产品的版本发行记录，发现每次产品推出不久——也就是一个月内，总要出几个补丁版本，有些补丁版本还有大的功能增加，甚至有些功能的操作方式还反复地改来改去，感觉很纳闷。由于和王一鸣是同学，所以也比较随意，有问题就问王一鸣，于是有了关于产品节奏控制的对话。

张晓龙："为什么产品大版本刚推出，一个月内就要出好几个补丁版本呢？难道我们每次推出的产品没有经过测试吗？你要知道，我们的每个补丁也得好几十兆，用户下载安装也不是那么简单的。"

王一鸣："嗯，这很正常，因为每次大版本推出后，到用户手里总会有一些问题，我们这边的测试人员并不能完全模拟用户的实际使用环境，所以会有Bug，很多这样的问题必须得改，所以要出补丁版本。"

张晓龙："测试流程里的用户测试呢？"

王一鸣："也会找些用户进行测试，但那些用户平时工作比较忙，也不会有很多时间来测试新产品，一般也就是看看功能，最后还是用老产品工作，不会采用新产品工作，所以主要的测试还是靠我们这边的测试组，有些用户的问题要在实际生产过程中才能发现，所以必须得出补丁版本。"

张晓龙："这还是没有解决问题啊，这些问题不能小看，这对我们的用户口碑影响挺大的。按照你的描述，公司并不能保证新发行的产品能满足生产需要，偶尔一二次有Bug，用户可以理解，老这样的话，就会影响业务，用户就不敢用新产品了。反

过来说，测试组的人毕竟不是一线的生产人员，所以对用户使用软件的习惯和操作方式不是那么了解，如果没有测试到，那怎么办？”

王一鸣：“那样的情况确实没有办法。”

张晓龙想起了阿道公司的专家组，说：“为什么我们不组建一个专家组呢？找一些用户中的高手来使用我们的新产品，在每次正式发布前，先出个Beta版本，然后让这些专家来进行发行前的试用，我们给他们提供免费的最新版本的软件，他们帮我们提一些意见，这样就能避免这个问题了。”

王一鸣：“嗯，确实是个好办法，可以试试。”

张晓龙：“专家组不仅仅可以帮我们在正式发布前发现实际生产中的问题，因为他们是业内高手，在行业内有一定的影响力，他们适当地参与到我们的开发活动中来，其实对于后期的产品推广也是非常有帮助的，他们也可以很自豪地跟业内人士说，软件的某个功能就是他要求开发组开发出来的。”

张晓龙指着发行记录里的有些功能的操作方式改来改去的说明问王一鸣：“这些记录里说的操作方式改来改去的是什么意思，最开始没有设计好吗？”

王一鸣看了看说：“这些改动其实挺折腾人的，最开始我们都会设计操作方式，但有用户说这样的操作方式好，等我们改成这样的操作方式后，又有用户说那样的操作方式好，听完他们的理由也觉得很有道理。究竟该听谁的，开发组内部也在讨论，都是用户的声音，但操作习惯却不一样，我们也不知道该怎么处理。”

张晓龙说：“如果有专家组了，那也简单，专门建立一个专家组的QQ群，平常大家在里面交流一些技术，当碰到类似问题的时候让专家组的人讨论，投票决定哪种操作方式好，之后再按照专家组的意见设计操作方式。如果一部分用户反对，也可以对外说，为什么选择这样的操作方式，这是很多专家讨论后投票决定的。”

王一鸣说：“嗯，这也是一种解决办法。”

张晓龙又指着发行记录里新增加的功能问：“这是怎么回事，都发行了，补丁版本中为什么还会增加这么多的功能？”

王一鸣说："有的研发人员开发的功能完成了，并且测试没问题，正好赶上补丁版本发布就一并放进去了。"

张晓龙说："这样不好，这样会导致有些挺好的功能，本来可以作为产品卖点的，却没能受到应有的重视，特别是没能在产品的宣传资料里体现。而且补丁版本发布太多，尤其是刚发布新产品不到一个月又发布了很多补丁，会影响这个产品的口碑，以及销售人员对这个产品的信心。其实这也反映出我们软件产品的版本规划没有做好。每个大版本在发布之前，都要明确解决用户哪些非常重要的问题，同竞争对手有哪些明显的优势，这个是非常关键的。"

张晓龙说着，打开了ERP里的数据，又说起了发布的新品牌产品："你看，现在的产品策略很奇怪，新品牌产品相对老版本的腾飞软件来说，确实效率提高了很多，对用户很有价值。但对于用户来说，这个不是最大的卖点，因为国外竞争对手同样有这样的功能和卖点。我们的卖点除了能打开腾飞老版本的文件以外，还应该有上次你演示的数学公式输入法，但我们却只是把它当做一个可选的插件去卖，显然制定这个产品策略的人认为并不是所有的用户都需要这个功能，只卖给需要的人，看上去是给用户作了选择，从这个逻辑上觉得可以多一些收入。但在实际宣传过程中，信息是会衰竭的，虽然已经开发出了世界一流的数学公式输入法，但却只是个插件，那么给用户的印象是产品新版本与国外的产品相比总体上并没有多大的优势。为什么不把这个功能作为产品的标配呢？至少从ERP数据统计来看，这个插件也没有销售几套，还让产品的销售方式和生产方式都复杂了不少。因为我们是在同盗版的国外优秀软件在竞争，如果成为标配，对软件的整体销售额的提升比这样作为插件卖应该强很多。"

王一鸣笑着说："这以后都是你来负责了，你负责产品规划，你怎么说，我就安排开发组配合你怎么做。"

张晓龙说："说了这么多，其实也没有什么用，新版本的产品和产品策略已经对外发布了，虽然有些不合理，但也只能如此。因为一改变策略，以前购买了产品的客户就会有意见，那样市场上我们的口碑会受很大影响。经济危机的影响已经过去，今年的市场情况会好一些，而我们同时又发布了新产品，虽然是新品牌，但如果推广顺利的话，到年底销售额应该会回到历史正常水平。我是觉得腾飞的开发组目前需要做

好大的版本规划，控制好产品推出的节奏，比如我们可以设定个目标，下一个大的版本在一年半后发布，计划在九个月内出三个补丁版本，那样给市场的感觉会好一些，用户一方面会感觉产品在不断地进步，每个补丁版本也都有足够的时间来普及。我会组建专家组来配合新版本的开发。”

每个产品都有推出的节奏，我们需要考虑市场接受的速度和用户心理的接受程度。一般来说，行业软件在一年半左右推出一个大版本比较合适，对用户来说，会觉得技术提供商在不断地开发新的产品，保持市场关注度。另外，用户的采购周期一般在3年，那样可以跨版本升级。但对于互联网行业来说，不存在产品分发的问题，所以在商业模式定型之前，可以频繁地推出版本，但定型以后，网站改版等节奏也一定要慎重，因为同样要考虑市场认可和用户的心理接受度。

关于用户的使用习惯，当一个产品用户太多的时候，广泛地做用户调查就是一场灾难，因为众口难调，而调研一些专家资深用户，综合这些资深专家用户的意见是一个非常好的解决办法。

关于销售渠道

张晓龙在梳理腾飞软件商业流程的时候，虽然发现了产品方面存在的一些问题，但总觉得这些只是导致产品销售额下滑的原因，却无法解释国外竞争对手产品的市场份额不断提高的现状。发布新产品，控制后发布产品的节奏能够解决一些问题，但怎样保证销售额持续增长的问题仍没有得到解决。

张晓龙分析了一下各个业务部门的销售体系，发现的结果让张晓龙非常吃惊——没有销售人员真正关注低价产品的销售。

其实原因很简单，腾飞软件整体对公司来说是一个千万级的产品，但每套腾飞软件的正常市场报价在8000元左右，对于各个业务部的销售人员来说，最重要的是完成销售目标，销售几套8000元左右的软件和销售一个几十万、上百万的项目或产品相比，对于销售人员来说，投入的精力是差不多的。销售人员为了完成自己的销售任务，并没有真正去关注低价产品的销售。腾飞的销售，更多的是处于等客上门的状态，甚至

客户自己上门购买有些销售人员也不愿意卖，而是甩给代理商，因为卖几套腾飞，同样要走商务、法务等流程，也要花不少时间和精力。

顾振刚离开后，公司也建立起了代理体系销售腾飞软件，但由于腾飞软件不是通用软件，总量不大，对于代理商来说，单靠腾飞软件的销售利润养活不了公司，所以代理商也没有大的投入，也是一种等客上门的状态，只是偶尔在一些老用户中推广。

张晓龙很理解这样的情况，因为销售人员的目标就是完成销售额，代理商是利益驱动，费劲赚钱少，换成是谁都得这么做。张晓龙想起了外企的BDM（业务拓展经理）这个职位，专门负责某个区域的产品推广和代理商支持，而按照腾飞软件每年千万级的销售收入来说，完全支撑得起按照大区在全国部署几个BDM职位人员的成本，而这些人也可以与总部的产品经理配合做好产品策略。

因为这涉及销售编制和考核的问题，于是有了张晓龙与刘建军的一段对话。

张晓龙："刘总，最近我在梳理腾飞软件，发现因为腾飞软件单价低，销售人员不太重视，您看能否在全国设置两到三个编制专门负责腾飞软件的拓展呢？毕竟腾飞每年能为业务部带来一千多万的销售额，而且又是公司的基础产品。"

刘建军："没有不重视啊，我们一直都很重视，全国的销售人员都可以卖，而且现在你负责产品规划，我这边的产品经理就负责全国推广和支持啊。"

张晓龙："是专职负责腾飞在全国的推广和支持吗？"

刘建军应付道："我可以安排他专职。"

张晓龙知道刘建军是在应付他，因为张晓龙在梳理商业流程的时候，刘建军下面的好几个销售人员告诉他，刘建军在销售例会上很严厉地批评了卖腾飞软件多的销售人员，虽然那个销售人员的销售额在销售排名中也属于中上等，但刘建军说销售人员的精力应该放在大项目上，而不是花在腾飞软件上。给下面销售人员的感觉就是领导不许他们销售腾飞软件。

张晓龙没有办法，因为销售人员底下反映的事情也不能拿到桌面上说，只是把这些情况告诉了陈斌。虽然陈斌在高层会议上提醒刘建军多关注腾飞软件的销售，但研

发中心对于业务部并没有制约权力，所以也无可奈何。

张晓龙也非常理解刘建军，他从分公司调上来做业务部的负责人，需要做出一些成绩，而腾飞软件销售得再好，也不是他的业绩，他的业绩是出版行业的那些项目，而那些项目的进展很多都不太顺利，有一些坏账。他为了巩固自己的位置，必须得签更多的项目，新的项目总是有首付款的，那样账面上也会好看一些。刘建军也很辛苦，很努力，张晓龙心里也很同情、理解他。

张晓龙明白，按照公司目前的组织结构和架构，离真正实施产品管理的公司还有很大的距离，既然销售渠道不能优化，推力只能维持原样，那么就只能考虑拉力了，只能通过产品策略和网络营销来影响最终的客户，让更多的客户在目前的销售渠道里主动购买腾飞软件，或者到公司的网站上购买。

关于软件加密

张晓龙详细了解了腾飞软件的加密模式，老版本的腾飞软件采用的加密锁已经被破解了，所以王一鸣在腾飞软件新版本的加密上下了很大的功夫，直接在加密锁里写入了算法，选用了加密强度更高的加密锁。

关于软件加密，张晓龙与王一鸣有了这样的对话。

张晓龙："国际业务部的总经理找过我，问能不能不用硬件加密，能否像国外软件一样采用序列号的方式，因为在国外，代理商和客户可能离得很远，一套软件不到一千美元，但开车送货的成本就得几百美元，这个问题限制了软件在国外的销售。同样在国内，用加密锁加密后，就有了物流，商务流程和生产成本也会增加很多，用户使用软件带着加密锁不方便，还得担心加密锁丢失，可以不要加密锁吗？能否采用软加密的方式呢？"

王一鸣："在加密上我花了很大的精力研究过，软加密没有硬件加密锁安全，以前腾飞的老版本采用的硬件加密锁都被破解了，软加密就更不安全了。而且国外市场目前在腾飞的软件销售里只占很小的一块，以前国际业务部的人也跟我提过，但基于主体国内市场的考虑，我们不能这么做。"

张晓龙："那现在你采用的在加密锁里写算法的加密方法安全吗？没有被破解过吗？"

王一鸣："安全是相对的，市场上也曾有人破解过，他们破解了加密锁，但没能破解加密锁里的算法，因为我们在加密锁里写的每个加密点的算法都是不一样的。我们曾经到市场上买过破解版的回来分析过，目前来说这种方法还是很安全的，因为所谓的破解版本有可能会导致生产事故，而且正版软件做的文件和盗版软件做的文件相互是打不开的。"

张晓龙："那可以说是没有完全破解的腾飞软件了。没有破解版，用户用新版本的也就少了，用户基数少了，那么购买正版软件的人自然就少了。"

王一鸣："是这样的，我们的软件设计了体验功能，如果没有加密锁，启动后就会自动进入体验版本，体验版本就是给用户试用的，只是不能保存文件，不能用于生产。"

张晓龙："不能保存和生产，那不叫试用，只能算是体验。我们这个软件本来就是生产性的软件，不能进行实际生产的试用，用户是不会放心购买的。"

王一鸣："体验版本必须封掉一些功能，否则很容易就被破解了。公司有一种网络锁，可以把网络加密锁插在外网的服务器上，通过网络建立一种虚拟的连接，然后试用软件，从加密的角度来看那种方法也是非常安全的。"

张晓龙："哦，那效果怎样？"

王一鸣："加密锁的CPU运算速度慢，只能支持少量的并发访问，试用用户多了不行，一般支持100个用户就比较卡了。"

张晓龙："嗯，这样的试用体验并不好，反而会影响用户对产品的感觉。我听说软件还有一种时钟加密锁的模式，你能说说吗？"

王一鸣："时钟加密锁是加密锁公司提供的一种可以控制软件使用时间的加密锁，对软件开发者是一样的，一般用于给用户试用，时间到期了，就不能再用了。"

张晓龙："时钟加密锁确实是一种好的方式，可惜需要硬件，那样就牵涉到成本、物流和软件资产管理，我看这个时钟加密锁还可以充值。这个好像有点意思，是怎么回事呢？"

王一鸣："这个是当时有用户反映8000元/套的软件价格太贵，所以公司专门负责软件加密管理的人员就在加密锁公司提供的接口上开发了一套充值系统，经过市场调研，推出了600元/年的软件租赁模式，一年以后，如果不充值，软件就自动不能用了，就像手机充值卡一样。"

张晓龙："这个软件租赁的模式不就是SAAS[①]的思想嘛。"

王一鸣："是的，最近云计算不是比较流行嘛，这也可以说是SAAS思想的一个应用吧。"

张晓龙："这个软件租赁模式有点意思，从理论上来说，如果有两万人购买这样的租赁模式，再加上软件销售模式，那样每年的销售额应该也有不少，而且还很稳定。但我们的销售体系连8000元的软件都没有人积极去卖，这600元的软件就更没人积极去卖了。后来这个租赁模式推广得怎么样？"

王一鸣："当时在北京专门搞了一批人推广，还搞了全国巡展，我还去讲过产品。公司花了不少钱，但有的地方巡展来听讲座的人还不到10个人，最后虽然销售套数比8000元/套的标准版多，但由于单价低，从销售额上看效果不是很好。"

张晓龙："是的，搞市场活动，尤其是全国巡展，花钱是挺多的，而且这种市场活动最难的是邀请到真正有效的客户。一般这样的活动，平均到每个听众的头上，估计人均至少花费100元，还不能保证质量。而且600元/年，公司并不赚钱啊，这600元里产品包装盒里的使用说明书和加密锁及生产人员的工资这些成本就得近200元，如果再加上商务、销售人员的工资成本和物流成本，公司其实也是基本不赚钱的，只能靠后面的充值卡赚钱，但用户完全可以选择再买一个租赁版本，虽然没用，但相当于多得到一套光盘和一个加密锁，心理上会更容易接受。现在都是互联网时代了，没有通过网络推广产品吗？"

王一鸣："现在公司的网站内容大多是产品资料的展示，再有就是通过论坛收集一些用户的反馈，业务部门也曾经在一些论坛上发过一些推广的帖子，但用处不大。"

---

① SAAS：Software As A Service，软件即服务，是一种软件运营模式。

张晓龙来了灵感，说："信息高速公路都修到家门口了，不用高速公路，还绕弯去原来的马路上跑，真是可惜了。我对你说的网络加密锁的试用和时钟加密锁充值的模式非常感兴趣，如果能将两者结合起来，既有加密锁强度的加密，又不需要物流，根据用户的使用时间进行收费，这样的模式通过网络营销倒是可以尝试一下。"

王一鸣眼前一亮，说："嗯，如果真的能实现基于网络的软件安装时间控制，不通过销售人员销售，就可以24小时服务了。这个事情得去询问公司的软件加密专员。"

张晓龙感叹王一鸣在软件加密方面的研究，因为软件加密让软件产品的商业流程变得复杂起来。对比阿道公司的商业流程，张晓龙不禁感叹起国内市场和国外市场的差距来。在阿道公司，加密很弱，只是一个序列号，虽然国内有很多用户都在使用阿道公司的破解版软件，但阿道公司无所谓，他们面对的是全球的市场，中国市场只是很小的一部分，由于国外市场的规范性，盗版空间很小，不做加密公司一样可以得到很好的发展。而国内软件厂商却不能这样，因为他们的主体市场在国内，版权法律几乎不起作用，软件一旦被破解，那么可能前期所有的投入都血本无归，所以前方公司选择了硬件加密锁。但硬件加密锁不仅增加了生产的成本，还增加了物流和商务的成本。即使这样，硬件加密锁也还是会被破解。国内很多软件公司如果只做国内市场是很难生存下去的，并不是说他们的技术不好，而是因为这个市场环境不能保证这样的技术公司生存，虽然国家出台了软件企业的退税机制，但也不能解决根本问题，所以国内很多软件公司都成了给国外公司打工的软件外包企业。

张晓龙知道，对于软件行业来说，软件产品的加密机制往往决定了其商业模式，有的迫于市场情况，采用不加密的免费策略，通过其他方式盈利，比如广告方式。但这对于通用软件有用，对于行业软件来说，因为用户量不可能到达百万、千万级，靠广告收入是收不回研发成本的。

王一鸣介绍的网络加密锁和软件阻力模式给了张晓龙灵感，觉得这是一个很好的解决办法，如果在新版本推出的时候能做出基于网络的没有物流的租赁模式，那就是创新。张晓龙想起了阿道公司的1美元OEM给硬件厂商的事情，做出了如下分析。

不限时版的软件8000元/套，主要面对那些财务不灵活的国有企业，他们的资金来

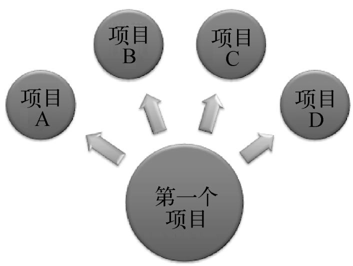
源是上级主管单位的拨款，财务制度不支持每年付费的软件模式，这是目前销售利润的主要来源。

租赁模式，或者说软件服务模式，600元/套，面对的是个体户或者私营企业，其财务制度很灵活，这个客户群体是远远大于国营企业的客户群体的，而且对国营企业的客户群也是有影响力的，是扩大客户群的好方法，最重要的是可以赚市场的口碑。

目前的租赁模式是一个不错的模式，但生产成本和营销成本太高，如果能基于互联网做这样的软件服务模式，这也是一种非常好的解决方法。

关于项目

每星期一上午9:30 ~ 10:00，张晓龙都会和产品团队开半个小时的例会，总结上个星期做了什么，这个星期要做什么。在梳理商业流程的过程中，主要任务就是了解产品和业务的现状。对于腾飞软件，张晓龙已经比较清楚了，通过参加一些出版行业的项目讨论会和下属产品经理的工作，张晓龙也明白了面向出版行业的项目的历史和现状，如下图所示。



刘建军首先带领团队在出版行业做了第一个项目，在做项目的后期，发现出版行业有类似的需求，又同时签订了项目A、B、C、D，这四个项目都是以第一个项目为基础开发的。第一个项目开发完成后，开发组安排了不同的开发人员分别负责不同的项目。这样就导致了如下问题：第一个项目开发后，在公司内部并没有结项，也没有分析这个项目里哪些是行业共同的需求，哪些属于用户的个性化开发，也就没有实现产品化。

出版行业开始炒作一个概念：数字出版。但究竟数字出版是什么，每个人都有不

同的认识，而公司并没有仔细针对这个行业做产品级别的整体规划，而是以客户的需求为主，为了进入这个市场，用户有需求就答应开发。

签署项目A、B、C、D的时候，很多名词和概念看上去差不多，但做起来却会发现不一样。加上项目A有项目A的个性化部分，项目B有项目B的个性化部分，需求就更复杂了。每个项目组的开发人员都在第一个项目的基础上开发，导致第一个项目在设计上的不合理的地方显现了出来，不能同时满足项目A、B、C、D的要求，如果要从底层设计改动，那工作量就相当大了，相当于把项目推倒重来。

为了满足项目开发，开发人员经常在用户那边驻厂开发。由于没有完整的测试机制，导致项目上线后使用不稳定，同时由于开发人员长期驻厂，也没有精力对底层进行了解，用户满意度不高，最后形成恶性循环，开发人员的流动也很频繁。

由于市场上也有一些小的软件公司，前方公司虽然实力较强，但在那个行业里只能算刚刚起步，没有形成成功案例，谈判筹码不多，所以最后成单的金额也不大。

张晓龙非常理解刘建军的思路，为了进入这个行业，在行业里有一定的影响力，所以在进入行业阶段会签一些项目。这个思路没有问题，作为销售人员这么思考这样做无可厚非，但作为一个业务方向的负责人这样做就有问题了。因为资源是有限的，要有所为，有所不为。从这点来说，刘建军要控制项目的质量，不能什么项目都承接下来自己做，而应该适当地外包给外面的小公司，而开发组则应该做自己最擅长、最有优势的领域，以便体现出大公司的价值和优势，否则只能是让开发组疲于奔命，力量分散，导致前方相对市场上的小公司没有优势，而且还严重影响了开发组的产能。

张晓龙想起了以前在陈斌的指导下进行的务虚和规划，感觉目前公司的出版业务方向在这个方面存在非常严重的问题，缺乏对于数字出版的战略高度的整体规划，正因为没有这个基于行业和自身特点的整体规划，所以在与客户沟通的时候，容易被客户牵着鼻子走，而不是引导客户接受自己的理念。因为数字出版本身就是一个比较混乱的概念，每个人都有自己不同的理解，客户接触过各种理念和思潮，所以在项目过程中就会不断提出新的需求，而且每个需求听上去都很有道理，那样刘建军和其他销售人员自然就不能控制住项目的边界，导致项目很难圆满结项。

这是张晓龙第一次用产能的概念来思考软件开发的项目。怎么样提高开发组的产能，而且是在有那么多项目没有结项、随时都会有新项目签署的情况下，这是摆在张晓龙面前的一个难题。张晓龙不禁想起在年终汇报的时候，公司项目实施部一个拿到过PMP[①]认证的项目总监对出版行业的项目头疼的样子，现在张晓龙的头也大了。

在一次例会上，欧阳楠提交了一份立项申请书，他要整合期刊行业的项目形成产品，申请的资源包括需求分析师一人、开发团队三人、测试经理一人，周期为六个月，算上产品经理本人，人力资源投入60万，预计本财年销售收入70万。

张晓龙仔细阅读了申请书的全文，欧阳楠对行业的把控力他是十分放心的，只是有一点他有些担心，若是用半年时间去整合的话，最后留给欧阳楠的销售时间会很短，除非他能创造跟当年极线一样的销售奇迹。但是这个行业跟防伪设计行业相比，客户能接受的价格要低很多，欧阳楠能完成销售任务吗？

张晓龙对欧阳楠说："整合方案我同意，资源投入也很合理，但是头一年，你没必要给自己定下这么高的任务量。"

欧阳带着他标志性的微笑，说："您放心吧，我心里有底，现在公司人力资源紧张，如果不挣钱的话，产品立项评审是很难通过的。但是这事咱们得做，咱们是前方公司，咱们得给这个市场立个规矩。"

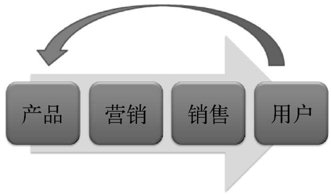
Why Buy From Me

不知不觉，张晓龙担任产品总监已经有一个多月了，按照公司规定，要做述职报告。在张晓龙的述职报告中，下面的听众是陈斌、王一鸣和人力资源部负责干部考核的人员。

张晓龙在PPT里画了一个图。

---

① PMP（Project Management Professional，项目管理专业人士资格认证），这是美国项目管理协会（PMI）举办的项目管理专业人员（PMP）认证考试，现已在全球180多个国家和地区推广，是目前项目管理领域含金量最高的认证。



张晓龙在述职报告中说道："做产品的核心是解决用户为什么从我这买的问题，Why buy from me？这里面包括两个意思：为什么买？为什么从我这买？在"产品→营销→销售→用户"这个过程中，产品的功能和价格是影响用户为什么要买的因素，而营销和销售是影响用户为什么从我这买的因素。"

在产品的4P理论里，产品（Product）和价格（Price）解决的是为什么买的问题，也就是开发出来的产品符合用户需求且具有比较好的性价比。而渠道（Place）、推广（Promotion）是解决为什么从我这买的问题，怎么方便地购买，从你这购买能有什么优惠或者促销。

张晓龙看到陈斌听得很认真，接着说道："从目前所了解的情况来看，腾飞软件和出版行业项目的商业流程从产品的角度都遇到了影响用户'为什么要从我这买'的问题。这些问题有些是产品的问题，有些是市场营销方面的问题，下面就是我实际了解到的情况以及对应的策略。"

张晓龙停了一下，接着说："我在梳理腾飞软件商业流程的过程中，发现了一些影响用户为什么要从我这买的因素。

"我们已经推出了新品牌，用户对新品牌的认可程度，以及新品牌与老品牌版本文件是否兼容，都会对老用户选择是否升级造成影响。这个问题我们可以通过加强产品网站建设、新品牌的PR和建立新品牌的QQ群等手段宣传新品牌，或者借用户自己的圈子去宣传新品牌。

"缺少真正的用户测试，会导致生产中的问题发现不了，导致版本发行间隔短，补丁版很多，这会直接影响产品的用户口碑，也会影响销售人员对产品的信心。对应的解决办法是建立专家组，在产品正式发行前提交专家组Alpha、Beta版本，进行生产

可用性测试，那样不会影响市场上的用户口碑，有问题也可以控制在一定的范围内。

“销售体系主动性不够，这是直接影响销售业绩的一个因素，我建议业务部设立大区的BDM来支持现有的销售体系，直接推动销售。另外就是改变公司目前针对腾飞软件只有销售、没有营销的方法，制订完善的营销计划，我认为可通过网络营销来拉动最终的用户和市场。

“软件的硬件加密锁方式直接决定了后续的营销方式和商业模式，可以研发基于网络方式的加密授权，然后按时间来进行控制，采用600元/年的策略，让用户用多久就买多久，自动实现无物流的软件销售模式，让网站24小时为公司服务。配合网络营销，实现传统的软件销售模式往互联网模式的转型，这将是一种创新。

“这就是我在梳理腾飞软件的商业流程过程中，发现的关于品牌、版本规划和节奏、销售渠道、软件加密的问题和对应的解决思路，也是我下一阶段的工作思路。”

陈斌非常认真地听着，还不时地问问题了解一些细节，他对于最后张晓龙提出的基于网络方式的产品和营销思路非常感兴趣，对张晓龙说：“赶紧把这个做出来，这个是公司商业模式的一个创新。另外关于销售体系里的BDM，我们研发中心对业务部只有建议权，但我会把这些信息反馈给业务部。”

张晓龙讲完了腾飞软件的商业流程的梳理结果和思路，紧接着讲的就是出版行业的项目情况。

“出版行业的问题是项目多，不聚焦，而且平均项目价格低，在‘产品→营销→销售→用户’这个流程里的问题和对策是——项目发散，不聚焦，导致难以体现核心竞争力，价格也做不上去，这样就导致了研发人员的产能不足，所以我们需要从项目中提炼产品，实现产品化，规范销售人员对客户的引导，通过产品化来提升产能。

“在营销方面，虽然参加了一些行业的展览会，是为了进入这个行业，在行业里有声音，但营销目的不明确，不能与其他公司形成差异化，这样的结果只会让用户知道我们在这个行业里，但却不知道我们具体能提供哪些与众不同的服务和产品。当务之急就是根据行业趋势和自身优势规划好整个产品线，明确自己作为技术提供

商的价值。”

晓龙想起了欧阳楠的方案，又加了一句：“同时也给行业立下规范和指标。”

晓龙接着说：“销售方面项目发散的原因是数字出版概念泛滥，用户需求发散，导致用户项目的建设目标不清晰，目前需要根据产品规划的情况，提供规范的招标、投标模板文档。这样一方面可以引导用户需求，另一方面可以减轻销售人员对技术的要求，让销售人员专注于销售行为和过程，而不是技术和产品本身，提升销售人员的产能。

“用户方面，从目前实施完的项目来看，几乎没有用户满意的项目，需要产品经理分析现有项目，在产品化完成后，对用户实施的系统进行升级。一方面是树立成功的样板用户，树立在出版行业的正面形象；另一方面是实现产品的归一化，降低将来的维护成本。

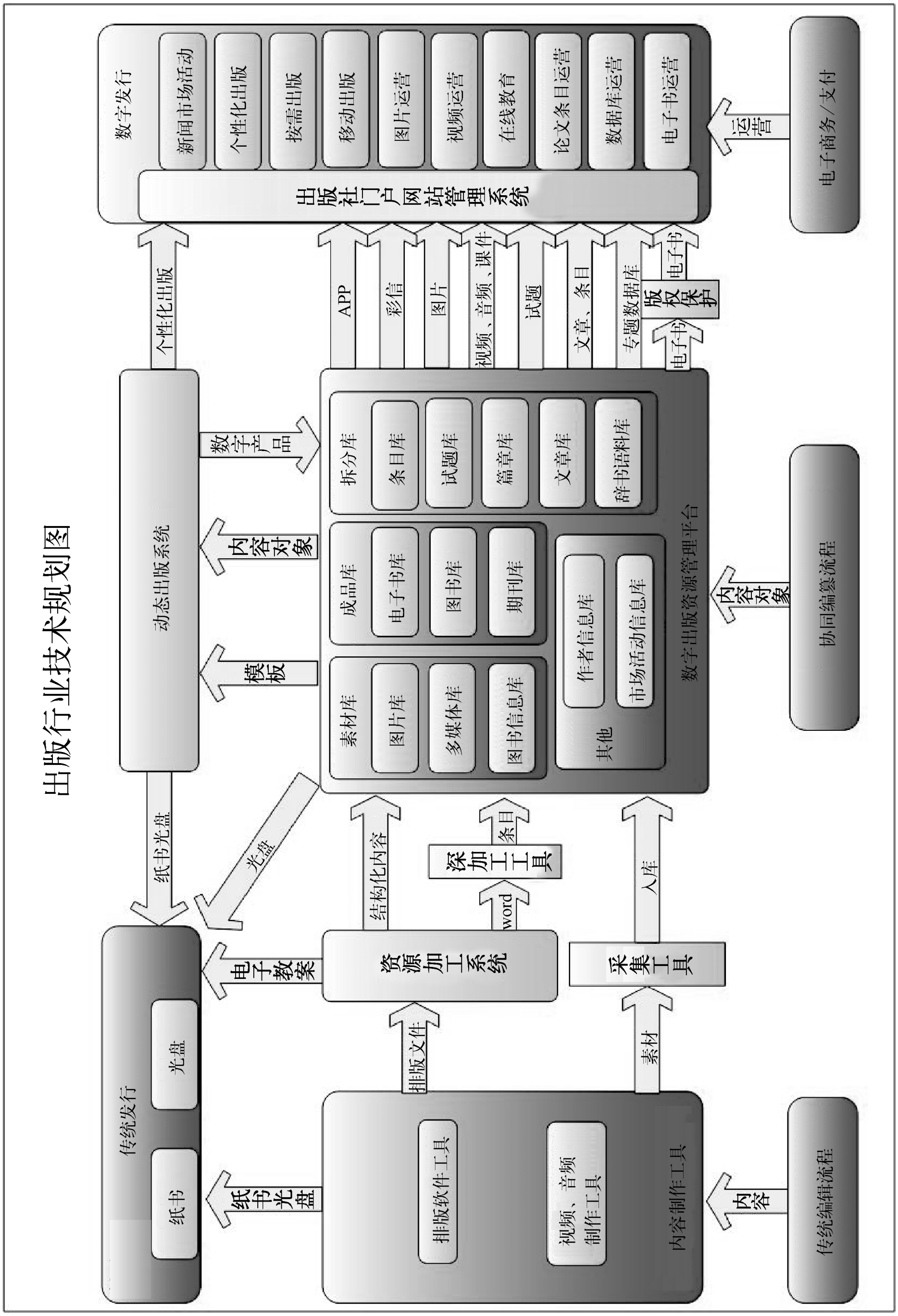
“这就是出版业务部的现状和对策，基本的工作思路就是要从现有的项目中规划出产品，实现产品化，提升产能。”

陈斌说：“嗯，我同意你的工作思路，现在出版业务部的产能同其他业务部相比差距很大，虽然属于投入期，但感觉思路不清晰，就是一个一个的项目。目前出版业务部的开发人员在所有的业务部中是最多的，希望通过产品化，能够提升产能。”

张晓龙的述职报告得到了人力资源部的高度评价，后来王一鸣告诉张晓龙，这是他所知道的得分最高的一份述职报告。

从项目中提炼产品

张晓龙的工作思路得到了陈斌的高度认可，陈斌要求张晓龙尽快落实述职报告里的工作内容。张晓龙花了很多的精力和时间，查看了很多国内外的出版行业动态、国外竞争对手的资料，在向欧阳楠、王霞、刘继琪详细地了解了各个项目的情况后，终于理清了一条思路，与出版社的总编和其他业内人士反复沟通后，张晓龙画了一张出版行业技术规划图。


数字发行
新闻市场活动
个性化出版
按需出版
移动出版
图片运营
视频运营
在线教育
论文条目运营
数据库运营
电子书运营
出版社门户网站管理系统
运营
电子商务/支付
个性化出版
APP
彩信
图片
视频、音频、课件
试题
文章、条目
专题数据库
电子书
版权保护
电子书
动态出版系统
数字产品
内容对象
模板
拆分库
条目库
试题库
篇章库
文章库
辞书语料库
成品库
电子书库
图书库
期刊库
素材库
图片库
多媒体库
图书信息库
作者信息库
市场活动信息库
其他
数字出版资源管理平台
内容对象
协同编纂流程
纸书光盘
光盘
结构化内容
条目
深加工工具
word
入库
传统发行
光盘
纸书
电子教案
资源加工系统
采集工具
排版文件
素材
纸书光盘
排版软件工具
视频、音频制作工具
内容制作工具
内容
传统编辑流程

出版行业技术规划图

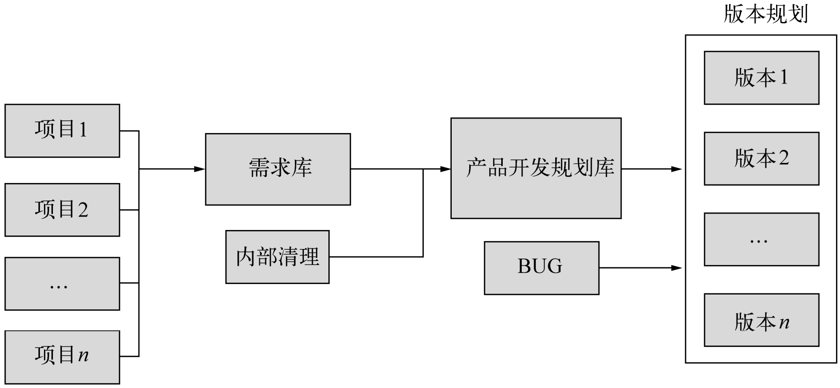
这个规划图画出来后，得到了一些出版社总编的认可，这让张晓龙更有信心按照这个规划来划分产品线和产品开发策略了。在张晓龙看来，数字出版系统的建设也是基于“信息的采集加工→管理→发布”这个基本框架，再加上基于网络的出版编辑流程，只不过在发布环节有电子书发布平台（淘宝、多看、中移动等）。此外，有些出版机构运营数据库也取得了成功，比如国外的Elsevier、国内的同方知网等。对于很多传统业务来说，数字出版业务只是出版业务中的一部分，数字出版的核心是进行出版流程的信息化生产，实现出版资源的收集、沉淀和重复利用。在这方面，国内的起点中文网在原创文学方面构建了一套很好的模式，而在传统出版社，资源是散落在各个编辑手中的，所以面对互联网的发展，出版社要转型比较艰难。

张晓龙根据产品规划图，制定了对应的产品和开发策略。

- ❑ 把目前项目比较集中的信息采集和出版资源管理部分首先进行产品化，比如资源采集系统和出版资源管理平台。
- ❑ 针对门户网站个性化因素多、编辑流程处于探索阶段的这些不确定因素按照项目的方式与客户进行探讨、研究。

针对从项目中提炼出产品的部分，张晓龙制定了产品化过程中的原则。

- ❑ 梳理与产品化有关的项目，梳理需求，判断共性需求和个性需求。对于共性需求进行合并同类项，优先级最高；对于个性化需求，降低优先级。
- ❑ 集中研发人员开发共性需求，评估开发工作量，计算出共性需求结项时间，并反馈给项目实施人员，与用户沟通项目进展。
- ❑ 对于新的在谈的项目，引导用户到共性需求上，每个不确定的需求都需要产品经理、开发总监进行评估，尽可能保证新签项目的产品具有可复制性。
- ❑ 产品化开发完成后，给销售人员提供标准的产品投标、招标方案、销售手册、产品演示环境，保证销售人员面对用户时介绍的内容与产品的功能和内涵一致。
- ❑ 提供标准的安装实施手册给项目实施人员，尽可能减少开发人员现场实施，释放开发人员的产能。



张晓龙很喜欢随后的产品开发过程中忙碌的工作，产品经理们整理了所有项目的需求表，开发总监、业务部门推广人员、项目实施人员一起开会讨论，确定优先级和开发进度。研发部将分散到各个项目组中的开发人员集中起来开发产品，对项目开发中遇到的问题进行逐条分析，探讨解决方案，并安排测试人员进行测试。

分类	功能点	当前状态	预估工作量	优先级	是否纳入产品	开发人员	项目1	项目2
分类1	功能1	开发完成	7人日	100	是	张三	√	
分类2	功能2	未开发	5人日	90	否	李四		√

欧阳楠的立项申请通过了，但是资源要求没有得到满足，他的团队必须同时承担起期刊行业在建项目的开发任务。欧阳楠欣然接受了，而且也没有提出削减任务的要求。

项目开发人员的抽回引起了刘建军和项目实施部的意见，因此，已经与用户签署了合同的项目必须得在项目周期内完成。张晓龙和产品经理们一方面顶着市场的压力，小心地给开发人员营造一个相对单纯的环境。另一方面也适时地将市场的压力传递给开发组，促使开发组更有动力和积极性地工作。

在这个过程中，刘建军和项目实施部的人员都在怀疑，这样的系统能产品化吗？能按照产品的方式进行销售吗？张晓龙和产品经理精细地计算着每个项目的合同时期，与开发总监一起调整着功能的优先级。既要保证产品的顺利开发，又要保证项目按时间结项，开发过程中还会给客户演示项目的进展，让客户放心。

这期间，欧阳楠做了一件让产品部扬名的事情。武汉一个重点客户的期刊项目在实施过程中突然对业务需求提出很大的变更要求，实施经理无法接受，业务部的产品

经理也没办法。在客户处协调了一星期也没有什么成效，眼瞅着结项无望，只好要求开发人员进行现场支持。欧阳楠收到邮件，没带一个开发人员，只是嘱咐团队按原计划进行开发工作，自己单刀赴会去了。到客户那里简单地沟通了几分钟就明确了用户真实的想法，之后只花了半天时间没改一行代码，就直接在系统上配出了用户想要的功能，客户问题顺利解决。下午听说实施经理在武汉这一周全部在客户这，哪儿也没去，十分辛苦，他就带实施经理到东湖转了一圈放松心情。晚上两人直接回了北京。

对于新的在谈的一些项目，产品经理也根据梳理的情况整理了一个基本的文档和演示环境，张晓龙时常陪着产品经理与销售人员一起拜访客户，介绍对于数字出版的规划，并演示相应的功能，通过产品演示来引导用户，根据用户的反馈再次确认纳入产品功能的合理性。张晓龙还抽空写了一篇数字出版规划的文章发表到出版行业的权威媒体上。

张晓龙欣慰地看着团队里产品经理的成长，他们变得越来越自信，越来越懂得产品经理的价值，越来越像足球队里的中场组织，一天天成长为既懂市场又懂产品的合格的产品经理。刘建军似乎感到自己的威信受到了挑战，碰到张晓龙的时候还曾半开玩笑地说："产品研发究竟是业务部说了算，还是研发部说了算？"张晓龙心想，其实大家说了都不算，应该是市场规律和产品研发规律说了算，但这话不能说，只好回答道："以前没做产品前做了那么多项目，也碰到了很多问题，只有按照做产品的思路去做，才有可能解决这些问题。这也算是研发中心对业务部的实际支持啊。"

张晓龙感觉到了刘建军言语中的不满，在产品例会上对产品经理们说："**作为一个产品经理，既懂市场又懂产品可以用'专业'这个词来形容，产品经理还需要懂得另外一个词——职业（Professional）**。举个简单的例子，电子邮件是我们常用的与研发人员、销售人员的沟通方式，但大家是否知道，邮件往往就是一场战争，为了避免这样的事件发生。所以对产品经理在邮件方面的要求有以下几点。

- ❑ 能当面沟通的当面沟通，能电话沟通的电话沟通，不要通过电子邮件讨论。通过电子邮件讨论是一种效率特别低的方式，而且每封邮件写下来就是证据，言语或用词不慎就容易引起战争。
- ❑ 当面沟通后要通过电子邮件确认沟通的结果，这也是一种证据，避免以后出现歧义和推卸责任。

- 发给其他部门的邮件一定要抄送给自己的领导和对方的直接领导，这样双方的领导才知道你和对方做了什么工作、什么事情，以后即使出现问题，也会有领导来承担和解释。而且抄送给领导，也会促进对方主动配合。
- 邮件尽量做到就事论事，不要夹杂着个人的情绪和情感。

“这是职业化的邮件沟通方式，对于产品经理来说，还要特别注意文档。大家更应该知道，文档从某种意义上说是一种责任的传递，如果我们把文档完善好了，把基本的销售培训和实施培训做了，那么实施人员找我们的时候，我们可以直接提供安装手册和实施文档给他们，销售人员找我们，我们也可以直接把招标、投标标准文档给他们。所以制作文档从短期来讲是很费心力的事情，但从长期来讲这是减轻我们工作量的一种方式。

“作为软件产品的产品经理，大家要牢记软件产品的价值在于低成本复制。而文档的价值在于商业流程的低成本复制。”

张晓龙讲完这段话，想起了阿道公司原亚太总裁Tigel拜访客户后写邮件的习惯，以及阿道公司内部的各种文档。心想这也许就是真正实现产品管理的公司与没有实现产品管理的公司之间的差别吧，给用户的感觉就是规范和不规范、专业和不专业、职业与不职业的差别。

终于，出版资源管理平台、采集系统、期刊采编系统，在满足了大部分项目要求的同时，产品化工作也完成了，剩下的只是少量的个性化开发项目，而且每个项目的时间周期都在可控的状态下，产品部的所有人终于都松了口气。当产品经理们组织完销售培训和实施培训，张晓龙把产品投标、招标方案、销售手册、产品演示环境、实施方案、白皮书、使用手册等移交给业务部和实施部时，张晓龙像当初在美国培训的时候一样，感受到了一种责任的传递，不过不同的是，这次他是把责任传递给了业务部和实施部。刘建军感叹地说：“你们部门还真是做了一件大好事。”

在从项目到产品的过程中，张晓龙和产品经理们小心翼翼地调整着开发进度，控制着新签单子的范围和周期，期间没有丢掉一个单子，之前签的项目都保证了按时结项，大部分新签的单子都做到了实施部拿着产品化的东西就能直接给用户安装和培训，只是少量的拿不准的地方才需要产品经理帮助，张晓龙由此产生了一种身为产品团队成员的成就感，他为这个团队感到自豪。

有意思的是，张晓龙发表在媒体上的那篇文章被一个出版社的总编看见，也为公司带来了一个大的合同。那个总编对刘建军说："本来我们这个项目，另一个公司已经对我们做了近两年的工作了，但我看到你们公司张晓龙的那篇文章，觉得你们的理念更符合我的想法，所以我特别邀请你们参与投标。数字出版不仅仅是电子书这样的形态，更是出版行业的信息化建设，而信息化建设在中国一定是一把手工程。"听到总编的话，刘建军更加理解了张晓龙产品规划的价值，所以在公司再次碰到张晓龙的时候，刘建军打趣着说："不忙的话你再写两篇文章发发，你太有才了，要是你在业务部就好了。"

出版行业的几个核心产品产品化后，张晓龙的压力一下子减轻了一大半，新签署的单子质量、数量和合同金额都提高了不少，甚至一些开发人员的离职对项目的影响也不大，因为产品化后，再有的项目也只是极少量的个性化开发或者美工的工作。张晓龙每天的电子邮件数量也从200封左右下降到了50封左右。剩下的几个项目则是基于网络的出版编辑流程，合同金额比较大，目前只有一些大的出版集团在探索，在试验阶段，只能按照项目方式开发。由于这部分跟国家工程有极大的相似性，欧阳楠对此比较熟悉，因此他主动请缨承担了这些项目的研发管理工作。

另外，公司也出台了项目合同的管理办法，对于业务部洽谈的低于××万以下的个性化项目的合同，由业务部、研发部、产品部共同讨论决定是否做、怎么做。如果讨论的结果是自己不做，则可以选择外包给市场上的其他小公司做。公司流程规范了很多，张晓龙他们也能正常上下班了。只是刘建军不太高兴，因为如果外包给市场上的其他公司做，那他的直接考核利润就少了很多。因为研发中心的成本是整体核算，并没有拆分核算到刘建军的业务部头上，所以之前他不用考虑研发成本，只是想法签更多的单子。但这是公司高层的决定，所以张晓龙也落得清闲，只是参与讨论从产品的角度发表一些看法。出版社的网站项目也不在王一鸣这个开发部，所以王一鸣也感觉轻松不少。

产品定价

在腾飞的官方QQ群里，张晓龙发现经常有人问如何将排版文件转换成PPT、Word，而欧阳楠之前的反解系统，其实已经实现了这样的功能，可是都打包在结构化

项目里，按照5万～6万元/套销售，并不单独销售，张晓龙的直觉告诉自己这两个模块可以产品化，像腾飞软件一样销售，做一些短平快的单子。

刘建军部门的产品推广人员告诉张晓龙，将排版文件转化为Word，之前已经有个人开发者开发过这样的软件，卖300多元/套，即使我们公司的产品品牌有保证，估计也就能卖500元/套左右，这样在出版行业这个比较小的市场里也没有太大的市场价值，销售人员连腾飞软件8000元/套都不积极地去销售，更何况500元/套的呢，所以这些功能一直在项目里捆绑销售，并没有单独销售。

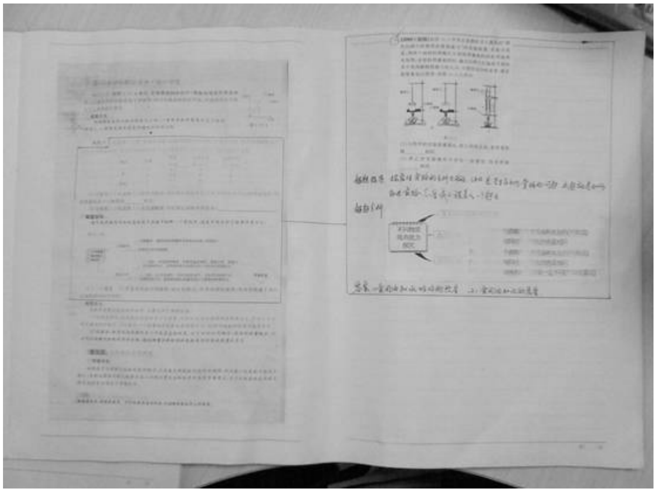
张晓龙觉得用户不可能不清楚市场上的信息，不会在项目里花这个冤枉钱的，而且是5万～6万与300元之间的差距，这是个奇怪的现象。于是问欧阳楠："我们的排版文件转成Word文件的功能，同市场上个人开发者开发出来的软件有什么差别？"欧阳楠告诉张晓龙，他开发的排版文件转Word可以保证内容的正确性，甚至支持数学公式及表格，而市场上开发的排版文件转Word有可能会存在乱码。而转PPT功能，能够按客户的设置自动提取标题内容，大大提高制作PPT的效率。

张晓龙明白了技术上的差异，但不清楚用户究竟会怎么使用这个文件转换的功能，是否具有普遍性，定价究竟是500元还是5万元。欧阳楠那时候不负责产品，所以也不清楚当时定价的依据，两人商量了一下，决定让欧阳楠重新去做一下这个方面的调研，主要调研两个方面。

- 用户会如何使用这个转换工具？用这个转换工具的作用是什么？
- 不用这个转换工具，用户会用什么办法？需要多少成本？

欧阳把已经购买系统的用户信息全部分析了一遍，走访了几个重点客户后，结合自己的经验做了一份调研报告。报告让张晓龙很兴奋，报告显示那两个转换工具对用户非常重要。一个中等规模的出版社每年要把400本图书的排版文件转成PPT文件，每本图书如果采用人工制作PPT要花费500元左右，计算下来一年大概要花费20万。PPT作为光盘配套教师用书，方便了教师备课，所以很多出版社在出书的时候都要有PPT文件，那样可以促进图书的销售。而排版文件转Word，对于出版社教辅书籍的出版也是非常重要的。根据有关要求，出版社的教辅图书每年都要改版一部分内容。出版社会将要改版的那部分内容，贴在A3的白纸上邮寄给老师修改，老师同样会将修改的部分打印出来

贴在A3白纸的另一面邮寄回来，这样就导致很多时间花费在邮寄上了。如果能转成Word文件，就可以直接通过E-mail或者QQ返给老师修改了。对于教辅类竞争激烈且利润丰厚的市场，时效性是非常重要的，排版文件转Word文件对出版社的价值甚至超过转PPT。



张晓龙了解到格式转换对用户的价值后，考虑到用户使用一年就可以收回成本，所以给每个转换模块定价为12万元。业务部的产品推广人员说："晓龙，你疯了，市场上同类软件才销售300元。"张晓龙淡淡地说："因为我们能保证转换内容的正确性，市场上的同类软件转换时有可能会出现乱码，所以市场上的同类软件卖300元/套都贵了，因为没用，而我们的软件12万/套，对用户来说，值。"

这是张晓龙第一次根据产品对用户的价值来定价，以前定价的时候计算的都是自己投入的成本，预计销售套数，设定合理的利润后再计算价格，但这次是根据对用户的价值定价的，张晓龙在理论上对这个定价有信心，但实际市场是否接受，张晓龙并没有把握。所以山东的一个书商想购买这个产品，与销售人员进行价格谈判的时候，张晓龙远在北京也感觉到莫名的紧张。山东的销售人员与张晓龙询问能否降价的时候，张晓龙告诉了他这个价格制定背后的调研故事，要他顶住。最后当山东的销售人员以理想的价格签下这个单子的时候，他告诉张晓龙用户签署单子的时候说："你们这两套软件，都可以买两辆小汽车了。"两个月后，张晓龙出差山东，拜访了这个山东的客户，客户对晓龙说："以前做PPT需要20个人员，自从装了你们的软件后，现在

只需要4个人了，剩下的16个人都转岗到了其他部门，这两个月的工资，就省下一辆小汽车了。”听到用户对这个软件这么满意，张晓龙笑了，他知道自己这次定价定对了。

后来，张晓龙再次学习菲利普・科特勒的《市场营销管理》，看到里面的成本加成定价法和认知价值定价法，以及里面谈到的9种产品质量–价格策略，对菲利普・科特勒表示了由衷的敬佩。菲利普・科特勒的9种产品质量–价格策略。

产品质量 \ 价格	高	中	低
高	1．溢价战略	2．高价值战略	3．超值战略
中	4．高价战略	5．中等价值战略	6．优良价值战略
低	7．骗取战略	8．虚拟经济战略	9．经济战略

产品质量－价格策略

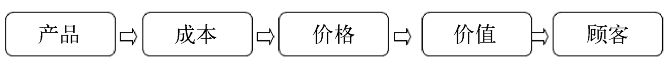
其中，战略1、战略5、战略9能共同存在于同一个市场，即一家公司以高价格提供高质量的产品，另一家公司以中等价格提供中等质量的产品，还有一家公司以低价提供低质量的产品。

战略2、战略3、战略6是发起进攻的战略，让用户购买后觉得物超所值。

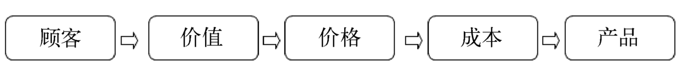
战略4、战略7、战略8是欺骗战略，用户购买后会有一种被欺骗的感觉。对于产品经理来说，应避免采取这些策略。

而基于成本和价值的定价是两种完全不同的思维方式，具体见下图。

基于成本的定价

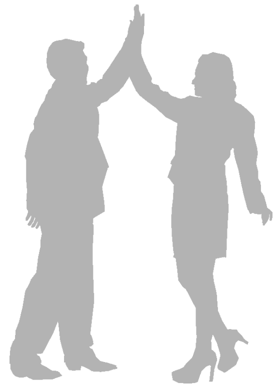


基于价值的定价



一年的时间很快就过去了，出版行业的项目通过产品化后，签署了更多的合同，项目结转周期明显加快，结转的项目也得到了用户的认可，之前签署的单子也做了归一化处理，免费帮用户升级到新版本上，并安排开发人员做了数据从项目到产品的迁移，用户也非常满意。腾飞软件虽然有一年的时间没有推出新的版本，但销售额却稳定上升到了正常水平。由于一些开发人员的离职，王一鸣的开发组也从近百人降到了80人左右，张晓龙真正感觉到了开发人员产能的提升。

春节回家的时候，老爷子问张晓龙这一年的工作成绩，张晓龙简要地说了下自己做的事情，还提到自己在全国知名媒体上发表了文章，老爷子赞许地说道："不错。"



28 关于创新

在出版系统做产品化的时候，张晓龙、需求人员及专家团队的人也一起确定了腾飞软件的下一个版本的开发目标，软件功能在紧张的开发过程中。张晓龙总结了自己在软件行业多年做产品经理的经验，得出了一个公式。

商业价值=用户价值×系数

基于这个公式，张晓龙认为影响软件产品的商业价值有两个因素。

- 软件产品必须要让人用，只有让人用了才会产生价值，用得人越多，软件的用户价值就越大。而软件的商业价值只是用户价值的一部分，用得人少了，用户价值自然就少，相对应的商业价值自然更少了。可惜软件的这种属性在中国市场上往往体现为盗版或者迫于无奈的免费版本。
- 在中国市场，软件的授权必须是可控的，如果授权不可控。虽然有了用户价值，但由于市场的现状，盗版的存在，那么商业价值=用户价值×系数×正版率。

由于在中国市场的软件正版率不高，所以商业价值就大打折扣，而阿道公司的主体市场是海外市场，正版率往往超过80%，自然商业价值就高了。

商业模式的创新

腾飞软件目前最主要的问题就是用得人少。因为硬件加密锁采用了最严格的加密措施，没有破解版，用户价值少了，自然商业价值也就少了。但如果不采用这么严格的加密措施，正版率的影响因素也会导致商业价值大打折扣。由于硬件加密锁的存在，不方便用户得到和使用软件，用户试用的成本很高。虽然公司的加密专员基于网络加密锁开发了一种让用户试用的方式，但只能同时满足100个人试用，且不能控制用户的使用时间，无法降低用户的使用成本，反倒成了鸡肋的方式。

张晓龙带着公司的加密专员和技术人员邀请各软件加密技术提供商来公司介绍他们的方案，试图寻找一种基于互联网的按照时间进行控制的软件授权方案，但不管是国内还是国外的软件加密技术提供商，都没有好的解决办法。最后张晓龙和加密专员、技术人员详细探讨后，决定自己研发。

张晓龙在立项的时候跟公司是这么汇报的：我们将是中国第一个通过网络来实现软件自动销售的公司，可以24小时服务。按照时间授权的方式也是公司进行SAAS转型的尝试，如果在腾飞软件上取得了成功，那么完全可以做成一个软件商店来运营各种软件，为其他软件公司服务。

张晓龙、加密专员、网站开发人员、王一鸣四个人的团队开始了探索之旅。他们试验了很多次，推倒了几个模型，反复摸索，从概念到原型，终于在腾飞软件新版本发布之前完成了软件基于互联网的按照时间控制软件授权的方式，而且可以控制到软件的模块级别，支持并发访问2000人次。如果使用人数太多，还可以通过服务器集群的方式进行扩展，如果一台服务器出现了故障，还可以自动切换到另外一台服务器进行控制。

接下来的工作就是产品网站的改版，要根据新的产品形态来对产品的网站进行改版，以前产品网站的定位只是用于产品宣传，方便用户下载产品资料和软件安装程序。现在产品网站的定位是产品的宣传、试用和电子商务。围绕着新的定位，张晓龙又和

技术人员、美工一起对产品网站进行了改版。（关于网站的UE设计，特别推荐人民邮电出版社出版的《锦绣蓝图》一书。）

在腾飞软件新版本正式发布的时候，同时在产品网站上推出了网络服务模式一个月的试用。这是一种按使用时间进行自动网络授权的软件服务模式，对市场宣布一个月后将正式通过电子商务进行软件的销售。

在试用的一个月内，技术人员反复测试了后台的软件授权控制模块和电子商务流程，以及与公司财务、ERP系统的接口。张晓龙是这么制定网络服务产品策略的。

- 网络服务模式，600元/年，350元/半年，200元/三个月，软件用户用多久，就买多久。
- 提供用户免费试用一个月，只要用户注册了账号就可以申请试用一个月。但一个账号只能申请一次试用。

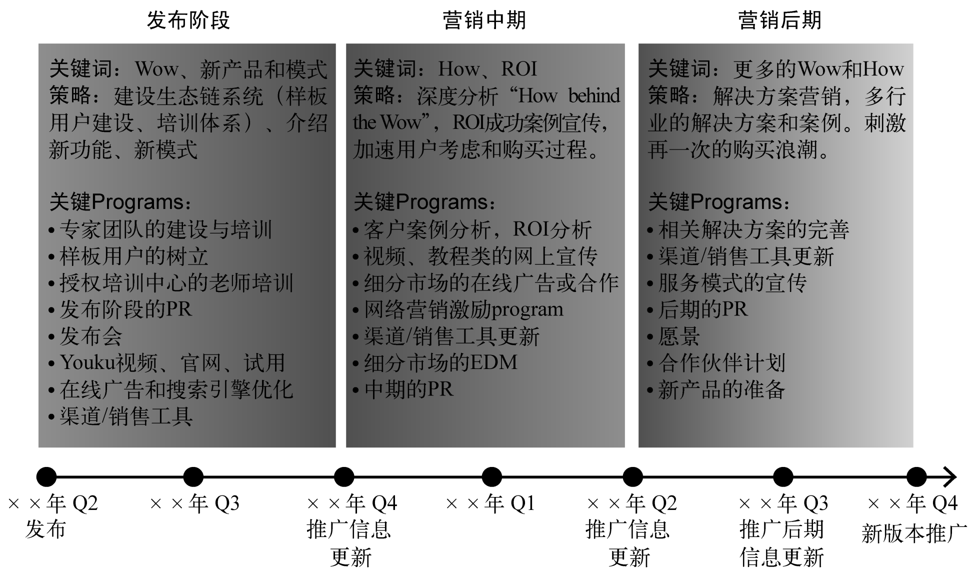
张晓龙是这么考虑的。加密锁方式，按照8000元/套，针对的是财务制度不灵活的国有企业，他们的技术改造方案一般几年一次，目前是腾飞软件的主体利润来源。网络服务模式，针对的是财务制度灵活的个体户和私营企业，他们会考虑按照年服务费的方式进行购买。而推出的试用一个月的活动，赚的是口碑，对于小公司来说，员工一个月换一次账号是麻烦的事情，为了方便，在试用一段时间后也有部分用户购买。即便用户一直换账号试用，那也赚了产品的口碑，提升了公司的品牌影响力，避免了他们投入盗版的阵营。

一个月很快就会过去，不管是张晓龙，还是王一鸣或者陈斌其实心里都没有底，通过网络销售正版软件在中国可行吗？

产品营销计划

由于实行了产品形态的互联网化，为配合新版本和网络服务版的推出，张晓龙制定了以网络为主的营销计划，按照一年半的产品推出周期，张晓龙把产品营销计划（Go To Market Plan）分为三个阶段。

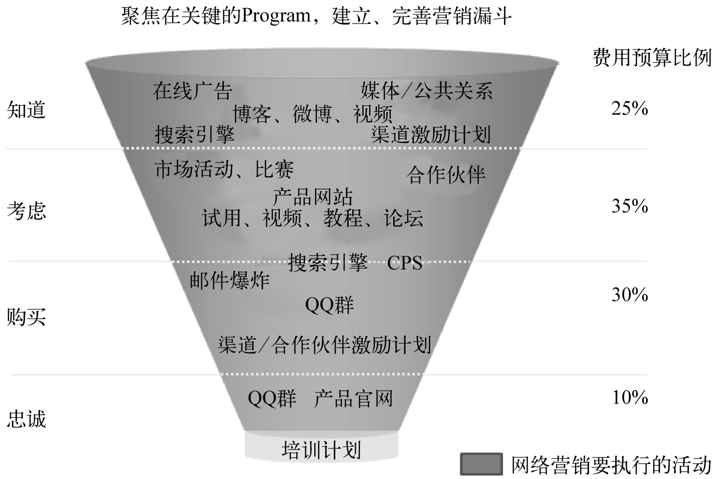
- ❑ 发布阶段：介绍产品的新功能和新模式，引起用户的兴趣。关键词是“Wow”。
- ❑ 营销中期：介绍产品的投资回报比，宣传成功案例，加速用户考虑和购买的过程，深度分析“Wow”后面的因素。关键词是“How”和“ROI”。
- ❑ 营销后期：围绕产品的多行业解决方案和案例，刺激用户再一次购买，关键词是更多的“Wow”和“How”。



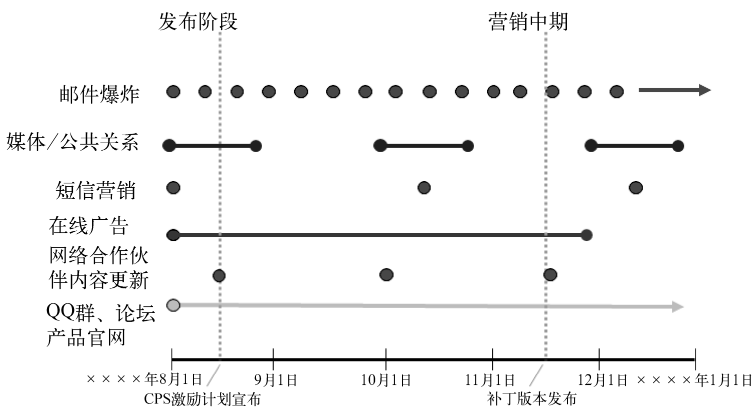
在每个阶段，张晓龙都设计了一些不同的Program，以达到不同阶段的目的，同时也是本阶段要做的事情。

在营销漏斗里，张晓龙的工作重点是用户考虑和购买的阶段，所以除了安排专家组的人写一些新功能对实际生产提升的案例及使用技巧的文章外，张晓龙还对前50名购买网络服务版的用户进行了电话回访，电话回访的目的如下。

- ❑ 了解他们购买的原因，购买之后的使用感受，以及对网站有哪些改进意见；
- ❑ 根据电话回访的内容整理近10篇成功案例；
- ❑ 通过电话回访表达对用户的关心，增加用户的满意度，减少网络购买产品的虚拟感。



针对营销漏斗，张晓龙充实了营销漏斗里的具体营销行为，他以网络营销为主，首先做的是一些免费的“长尾效应[①]”的网络推广，比如百度百科的词条、优酷视频上播放产品的操作视频。这些工作做完一次后，可以持续很长时间的传播，目的是让用户能通过百度很方便地搜索到产品网站，在营销的传播节奏上，张晓龙也制定了相应的时间计划表。



① 长尾效应，英文名称Long Tail Effect。“头”（Head）和“尾”（Tail）是两个统计学名词，正态曲线中间的突起部分叫“头”，两边相对平缓的部分叫“尾”。新竞争力从人们需求的角度来看，大多数的需求会集中在头部，而这部分我们可以称之为流行，而分布在尾部的需求是个性化的，零散的小量的需求。而这部分差异化的、少量的需求会在需求曲线上形成一条长长的“尾巴”，而所谓的“长尾效应”就在于它的数量上，将所有非流行的市场累加起来就会形成一个比流行市场还大的市场。

在这个时间计划表上，张晓龙安排了邮件爆炸、PR、短信、在线广告等多种形式的营销组合，在不同的时间段做不同的事情。在这个计划中，张晓龙最关注的是邮件爆炸（关于邮件爆炸，可以参考附录C中的C.4利用Word 2007做EDM）营销EDM，因为网站的注册用户、以前老版本的注册用户，这些用户信息是非常有针对性的。而准备的实际使用的案例、使用技巧、购买感受这些营销材料容纳了很多信息，可通过EDM、微博、论坛、QQ群等发布出去。其中，EDM的针对性是最强的，它会直接带来线上和线下的销售额。

因为经费有限，只够基本的网络营销的费用，张晓龙就顺手整合了一下社会资源做了一些免费的有效营销活动。比如张晓龙发现市场上没有好的腾飞软件新版本的培训教材，用户也反映软件的使用手册不能实际指导生产，于是他联系出版社，并安排专家组成员写了一本腾飞软件新版本的实战教程。这本实战教程出版后一年就销售了5000册，出版社出了一本销量好的书，用户通过学习这本书，软件的应用水平得到了提高，公司的培训体系也采用这本教程培训了很多的学员，专家组成员也因为这本书的出版得到了稿费，而且还上了当地的新闻报道，腾飞软件更是因为这本书得到了更广泛的普及。

网络服务模式正式上线后，张晓龙关注着几个官方QQ群（有1000多个用户）的用户讨论话题，从最开始大家讨论的盗版问题，到后来讨论网络模式是否可行，再到后来讨论买不买软件，有的用户甚至还扬言老板如果不给买就辞职。全部是自发的行为，官方QQ群真正像一个大家庭一样。当张晓龙在QQ群里公布了CPS[①]计划的时候，很多用户都表示有兴趣参与活动，并把信息转发到了其他的QQ群和论坛里。

张晓龙在后台看到申请试用及购买网络服务的用户越来越多，通过Google Analysis的数据对网站的细节进行优化后，从后台数据分析的结果来看用户行为也越来越符合产品的定位。

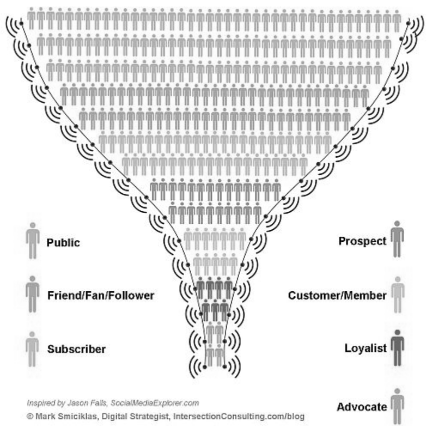
张晓龙知道，商业模式的尝试终于迈出了艰难的一步，软件的网络服务模式在中国是可行的。

① CPS(Cost Per Sales)：以实际销售产品的数量来换算佣金金额，即根据每个订单/每次交易来收费，每成功达成一笔交易，就可获得一笔佣金。

关于营销效果评估

在传统软件企业往互联网模式的软件服务转型的过程中，怎么评估营销的效果是个难题。虽然网站的唯一身份是访问人数，一次网络营销活动结束后，访问可能增长了120%。但怎么计算对实际销售额的增长贡献，还没有人做过。张晓龙虽然能从Google分析工具中看到用户访问量的增加，但其中有一部分用户每个月都重新申请一个账号进行试用，而有些用户可能会从线上转到线下购买，对线下营销影响究竟有多大呢，又该怎么量化呢？

张晓龙注意到在2011年7月，著名的风险投资人 Fred Wilson在网上发表了一篇文章 Internet Industry 30/10/10 "Golden Ratio"（电子商务互联网行业黄金比例：30：10：10），提出了电子商务互联网行业黄金比例。



文章中提到的黄金比例 30：10：10，就是说总访问量30%的使用者至少会真的使用你的服务一次，10%的用户会经常使用你的服务，10%的用户会成为你的产品的铁杆粉丝。此外，文章中对于电子商务网站的用户转化率也做了如下分析。

100% ——总访问用户量；

20% —— E-mail 订户（或Facebook 粉丝）；

10% ——加入会员；

3%——下订单（国内普通电子商务网站的下订单比例一般是1%～2%，团购网站可高达25%）；

1%——重复购买。

电子商务由于是纯粹的销售商品的网站，而且有多种商品，所以1%重复购买的客户是忠诚客户，网站的目的更多的是宣传和试用。张晓龙据此重新定义了企业产品网站的转化率，浏览公司产品网站的用户大部分会转到线下去购买，而网络服务版也是按年付费的，从理论上讲是每年都要买的。所以在公司产品网站上，按照这篇文章的分析，忠诚用户应该是购买了产品的用户，也就是说有1%的用户访问量会购买，这个1%就是网络营销对于实际销售套数的促进。而10%的试用用户会重复试用产品。

张晓龙对公司的企业网站做了这么一个模型。

100%——总访问用户量；

20%——网站宣传重复访问；

10%——成为网站会员；

10%——会重复申请试用的试用用户；

1%——购买（包括线上及线下购买）。

张晓龙的数据来源有三个部分：Google Analysis（经张晓龙测试，Google Analysis的数据非常准确），公司ERP里的销售数据，产品网站后台统计的数据。到年底的时候，腾飞软件的销售增长套数与计算出来的套数吻合度在96%以上，而后台监控的重复申请试用的用户比例也正好是10%。

这些计算出来的数据的吻合，让张晓龙对著名的风险投资人 Fred Wilson敬佩不已，虽然自己建立的模型不一定正确，但也是一种思考问题的方法。

事实证明，网络服务平台模式的推出让腾飞软件的销量创下了历史最高水平，通过网络平台销售的软件套数占全部销售套数的10%，这证明网络服务平台模式对线下销售只有正面的影响，能有效促进线下销售，而网络营销模式让几万个用户试用了新的软件，也有效打击了盗版的存在。

当张晓龙在网上看到这张图的时候，就非常清楚这些研究的价值，产品经理可以根据这些研究制订出好的营销计划。市场上很多营销计划都是围绕怎么引起用户关注做文章的，其实没有深入下去，应该围绕怎么引起用户产生购买兴趣或者购买上做营销计划。



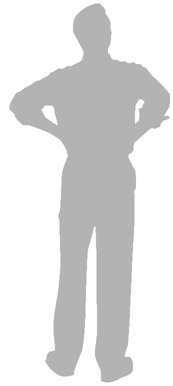
但更多的时候，营销早在产品研发阶段就基本决定了，确切地说是在产品经理做产品立项的那一刻就已经决定了的。这就好比做股票，功夫都应花在选时选股，如果事先功夫不到，临时跑进跑出多半不会成功。

一个偶然的机会，晓龙在网上看到雷军做了小米手机。他仔细看了小米手机的产品发布会材料和网上宣传的一些资料，觉得这是一个优秀的产品经理的策划方案，所以特地写了一篇小米手机的营销分析（见附录C），那篇文章写完半年以后，小米手机就取得了成功。

Part 4 第四部分

产品经理的卓越追求
——追随内心方向

在职场，人人都是自己的产品经理，都是在完善自己、推销自己。产品经理做到一定的程度会有种追求自由和自我实现的想法，但不可避免地会有各种各样的限制，在这个时候人作出选择是需要勇气的，有些人踏出了那一步，但也有更多的人没有勇气踏出那一步。



29 追随内心的勇气

新年刚过，在腾飞软件新版本发布之前，突然传出魏军离开了公司的消息，而离开的原因更是出人意料——魏军想整合各个业务部门的产品部，总裁对此不满，直接将魏军开掉了。本来只是工作上的事情，魏军作为副总裁，做了多年的产品工作，为公司工作了二十多年，张晓龙百思不得其解，为什么总裁要采用这么极端的手段来对付魏军。

张晓龙只能从公司政治的角度来分析可能的原因，总裁是从分公司调上来的，没有根基，所以以干部年轻化和加强总部与分公司融合的名义，在总部内部提拔了一些年轻人负责各个业务部，从分公司也提拔了一些人到总部，一方面是方便贯彻自己的决策，另一方面是培养自己的人，使自己的位置坐得稳。而魏军提出成立公司级别的产品中心，把散落在各个部门的产品部抽出来，从公司整个层面进行产品规划和运作，避免重复开发，从道理和业务上是完全说得通的。但从公司政治上来讲，公司每个部

门的产品部已经成长为比较重要的一块，如果从各个部门抽出去，就是对现有架构的重新洗牌，也就是架空了总裁，形成了另外一股势力，对他的位置构成了威胁，总裁是不能容忍的。

高层的动荡虽然影响了张晓龙的心情，但张晓龙的主要精力还是放在了工作中，出版行业的项目已经都解决了，但产品怎么往下发展？张晓龙、欧阳楠、王霞、刘继琪每天都在跟研发人员及一些出版社的用户沟通着——怎么从出版行业资源管理到知识管理，从数字化发行转到知识服务上，计划着新的一年的开发规划，思考着各个产品线的关系依赖图。

讨论完成后，张晓龙决定搞一个产品演示会，汇报一下过去一年的产品进展，以及制订新一年的工作计划。以前公司的各个业务部和研发部基本上是独立作战，只是在某些单子上互有往来，产品层面的合作几乎很少，晓龙想加强各个业务部门之间的沟通，让研发发人员也互相了解一下其他项目组的情况。陈斌也邀请了公司的其他副总裁一起参加。

产品演示会是由张晓龙和他的产品团队一起来准备的，会议非常成功，在会议中回顾了各个开发组奋斗加班的情景，产品经理们的产品演示和讲解掷地有声地在会议大厅里回荡，迎来了公司领导和研发人员的掌声。

张晓龙在台下看着台上年轻的产品经理，想起了自己刚做产品经理时的样子；想起了自己刚组建产品团队时研发、产品、销售等部门在划分产品边界的过程中的分歧以及互相妥协和认可，在大夏天去调研客户的汗流浃背，以及天天加班的那段日子里用饼干充饥的情景；想起了刘建军用项目来压产品团队专注项目开发，而产品经理们用CMMI体系和公司价值观来应招的情景；想起了产品经理们仔细检查白皮书、销售手册、说明书、招投标方案模板、产品演示脚本等文档的每个细节。张晓龙为这个团队里的每个产品经理感到骄傲，也为能带着这样一个产品团队感到荣幸。

产品演示会举办得非常成功，得到了公司领导的认可，但事情却没有按照预定的轨道发展。

这天中午吃饭回来，晓龙收到了一封邮件，邮件内容是说下班后刘建军要召开一

场会议，会议邀请了项目实施部和研发中心的领导参加，陈斌回复说没有时间，指派了研发中心副总经理参加。

会上，刘建军只表达了一个中心思想，就是将张晓龙部门的出版系统的产品规划职责划到刘建军的出版业务部，而腾飞软件是公司基础产品跨业务部，因此张晓龙还可以在研发中心继续负责腾飞软件的产品规划。没有任何的理由，刘建军只是说其他业务部就是这样的。研发中心副总经理和张晓龙也很熟，说他参加会议之前特地问了陈斌，陈斌是认可张晓龙部门的工作的，但研发中心尊重业务部的意见。

王一鸣对于这样的安排非常生气，项目实施部总监对于这样的安排也感到很惊讶，张晓龙却很冷静。研发中心副总经理这么说，显然是上层讨论后的结果，陈斌自己没有来，而是安排了研发中心副总经理来，本身就表明了他的态度。

张晓龙明白陈斌对他一直很好，陈斌把他请回来负责这块业务，刚做出了点成绩，现在又变成这样。他想大约是产品演示会的成功引起了上层的不满，觉得业务部被架空了。虽然刘建军上一年负责的时候搞得比较乱，但那并不重要，连魏军这个副总裁都可以轻易地拿掉，他张晓龙算什么，一个产品总监而已。而陈斌应该也争取过，为张晓龙保留了腾飞软件的职责，但陈斌不知道怎么对张晓龙说，所以派了副总经理过来。张晓龙看着刘建军嚣张地嚷嚷着，感觉会议室里充满了沉闷压抑的气氛，知道会议再开下去也没有意义，大家都是棋子，也不想让研发中心的其他人难堪，就面无表情地离开了会议室。

在回家的路上，张晓龙看着北京城夜晚迷离的灯光，心中想的是怎么跟欧阳楠他们说这个事情。想来想去，还是决定明天直接说，车里放的音乐是汪峰的《飞得更高》，不知为何，这次张晓龙听后却有种想呐喊的感觉。

生命就像一条大河　　时而宁静时而疯狂

现实就像一把枷锁　　把我捆住无法挣脱

这谜样的生活锋利如刀　　一次次将我重伤

我知道我要的那种幸福　　就在那片更高的天空

我要飞得更高　　　　飞得更高

狂风一样舞蹈挣脱怀抱　　　　我要飞得更高 飞得更高

翅膀卷起风暴心生呼啸　　　　飞得更高

一直在飞 一直在找　　　　可我发现无法找到

若真想要是一次解放　　　　要先剪碎这诱惑的网

我要的一种生命更灿烂　　　　我要的一片天空更蔚蓝

我知道我要的那种幸福　　　　就在那片更高的天空

在歌声中，张晓龙想起了一个动物拉车的故事，苦笑一下，很多时候，事情就是如此。

动物拉车

梭子鱼、虾和天鹅三个动物不知什么时候成了好朋友。一天，它们同时发现一辆车，车上有许多好吃的东西，于是就想把车子从路上拖下来。三个动物一齐动手，它们铆足了狠劲，身上青筋暴露，使出了平身的力气，可是无论它们怎样拖呀、拉呀、推呀，小车还是在原地，一步也动不了。

原来，天鹅使劲往天上提，虾一步步向后倒拖，梭子鱼又朝着池塘拉去，究竟谁对谁错，也不好说，反正，他们都使劲了。

第二天，张晓龙组织产品经理们开了个临时会议，说了昨晚开会的事情，大家都很气愤。王霞无奈地说："刚做出点成绩，就来摘果子了。"欧阳楠苦笑了一下，说："公司怎么能这样？转到业务部，就凭他们能做得好吗？这不是又要回到原来那条死路上去吗？看来公司是不想往好里做了。"

看着年轻的产品经理们的表情，张晓龙非常懂那种感觉，就是刚刚抚养大一点的孩子，就被别人抱走了的那种感觉。张晓龙说："我很理解大家的心情，我对这个事情非常失望，对公司也比较失望。既然我们部门的职责转过去了，大家也可以放松放松。我这边的网络服务版马上开始正式运营，我会有一些事情做。至于你们呢，希望

大家自己先找点事情做。既然公司已经把你们的职责转出去了，我也不会像以前那样考核和要求你们了。你们是好样的，我真的为你们骄傲。”停顿了一下，张晓龙说道：“通过这个事情我也明白了一个道理，产品经理是领头人，是协调员，是鼓动者，但他并不是老板，如果大家还是在职场里打工，请记住这句话，产品经理并不是老板。在这段日子里，我能感觉到大家的飞速成长，不管是在公司内部还是外部，根据大家的能力要找个比目前薪水高的工作是很容易的。”说完了这句话，大家就散会了。回到工位上，刘继琪问：“我们做的这些文档，比如新的一年的工作计划，要转给业务部吗？”张晓龙想了想：“文档别删了，业务部如果要就给，不要，你自己看着办。”

一个月后，陈斌升任公司总裁，原来的总裁上调集团，依然分管前方公司。欧阳楠提出辞职，到一家小公司担任产品总监，他走前张晓龙请他吃饭。

小竹林已经比前些年扩大了许多倍，水煮鱼依旧飘香。饭桌上，欧阳楠敬了张晓龙一杯酒，表达对张晓龙的感谢。虽然这段共事的日子很辛苦，时常加班，但他的确取得了很大的进步。他还承认，这一年间刘建军挖过他很多次，许以高薪和职位，他都没有答应。

这一晚，两人没有上下级的关系，只是朋友，喝着小酒，欧阳楠问张晓龙为什么不想离开。张晓龙说：“那天从会议室出来后，我就知道公司的产品管理离真正的产品管理还很遥远，与其说是产品管理，还不如说是领导的棋子，这不是真正的从产品的角度出发去做事。那个时候其实心里已经决定离开了，只是还有两个事情放不下，一个是我亲自组建的产品团队，你们还没有安顿好，另外一个就是腾飞的网络服务模式刚刚上线，这是我们原创的模式，里面有我的情怀和热血，还不知道结果如何，我实在是舍不得，想多等一年，看看结果再走。”

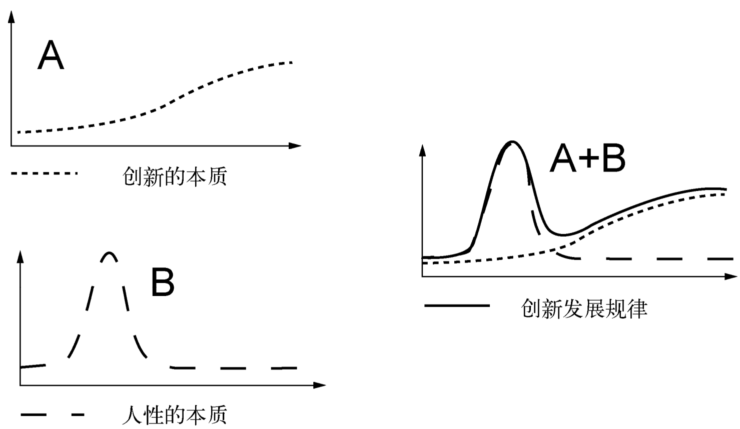
欧阳楠在离开公司的那天，下楼时在电梯里遇到了陈斌，陈斌对欧阳楠表示了赞赏，两人约定，一旦国家工程启动，欧阳楠会随时回来。

两个月后，王霞和刘继琪也先后辞职，一个去了互联网公司做产品，一个出去自己创业。每一个人走的时候，张晓龙都有一种揪心的感觉，自己亲手打造的产品团队虽然取得了成绩，但最后却这么解散了。

还好，虽然张晓龙少了三个下属，但多了三个朋友。

网络服务模式上线后，由于是公司的创新业务，陈斌要求张晓龙每个星期向他汇报进展，张晓龙整天挂在网上，与用户沟通，自己担任网站的客服，研究用户的心理和转化率。张晓龙恶补着互联网方面的知识，体验着互联网的魅力。

到了年底，腾飞软件在网络服务模式的推动下，创下了历史最高水平的销售额。集团市场部找张晓龙拍摄关于创新的视频，准备在公司年会上播放，张晓龙想起了以前一个老师讲的创新发展规律。



张晓龙想到了公司的产品管理与阿道公司的差别，想到了那篇文章《伟大的妥协》，公司领导如果没有《伟大的妥协》里马歇尔法官那样的胸怀和思路，产品、研发和销售就很难做到三足鼎立。魏军的结局已经说明了问题，从二元管理到三元管理这条路就像创新发展规律，因为有了人性的因素导致创新有起、有伏，有进步，也有退步，虽然整体在前进，但在震荡中，不少优秀的人才无奈地离开了，这就是中国很多企业的现状。

所以，张晓龙在面对集团市场部的摄像机的时候，说道："创新不在于技术，因为我们从来不缺技术，创新更多的在于机制的创新，期待公司能有更多的机制创新。"

网络服务模式运营了一年，通过网络直接销售正版软件产生了数百个订单，张晓龙看到第一批购买网络服务版的用户再次购买的时候，感受到了用户对这种模式的认可，证明了这样的模式是可持续的。张晓龙向公司建议增加网络服务模式的投入，真

正做成软件商店的模式，为更多的软件服务，可惜公司高层集体讨论的结果是不同意，甚至很多人还不相信能通过网络销售正版软件。张晓龙也很清楚原因，在公司几个亿的纯软件收入中，通过网络服务模式完成的销售量是可有可无的。张晓龙明白，在一个传统的公司，创新需要勇气，更需要一种孵化，可传统企业往往连孵化的勇气都很难有。张晓龙无意中，看到了李开复说的一段话，回想开始做网络服务模式走通内部流程的艰辛，长叹了一口气。

李开复：内部孵化无法阻挡创业型公司

内部孵化无法阻挡创业型公司，因为：

- 大公司战略和政治因素，很难让小团队放手一博；
- 大公司为了公平，无法提供足够的激励机制给小团队；
- 最强的小团队负责人渴望独立自由，宁愿自己创业；
- 内部审批流程碍手碍脚；
- 创业成本达到历史新低，因此创业机会达到历史新高。

张晓龙给陈斌发短信提出了辞职。提出辞职的那天，张晓龙不禁想起了自己一直尊敬的阿道公司的领导Philip。Philip在中国通过打击盗版来规范市场，通过游说美国总部来实施中国扩张计划把中文版的价格降低到英文版的20%，Philip辞职一年后，价格恢复了。张晓龙通过免费的网络服务模式来规范市场，通过技术手段实现了时间控制的自动网络授权，600元/年让中小客户用得起正版软件。不知道辞职后，自己这个网络服务模式会怎么发展，但不管如何，都希望这个模式能更好地发展。

陈斌收到了张晓龙的辞职短信，特地把张晓龙叫到办公室询问原因。

张晓龙说：“十多年前，我从一名程序员转成产品经理，之后去外企，现在回来负责产品。这些年我负责的产品，有成功也有失败，有经验也有教训。图苑软件已经在市场上消失了，极线软件和图片资产管理系统依然在销售，每年也会有几百万的销售额，腾飞软件今年预计会更好，出版系统软件也进入了良性发展的状态。最近我在反思我究竟应该怎么活着，做产品经理是我很喜欢的工作，通过做产品得到用户的认可让我很有成就感。但在公司里做产品经理，拿的是工资和奖金，产品是公司的，不

可能与自己相关，那样是不可能实现自由的。所以反复思考后，我提出辞职是想寻找一种与自己有关的产品之路，也许是自由职业，也许是创业，目前还没有想清楚。”

陈斌：“你也可以边工作边想啊？”

张晓龙：“我也曾经这么想过，但我觉得如果边工作边想，那么不可避免地会受工作的影响，甚至会沿着工作的思路去想，那样反而不好，因为对自己内心的认识或者自己究竟要的是什么，只有当内心真正平静时才能认识得更清楚。我想您懂我的意思。”

陈斌：“嗯，其实在职场，人人都是产品经理，都是在完善自己、推销自己，与做产品一样，做到一定的程度同样也有这种追求自由和自我实现的的想法，但不可避免地会有各种各样的限制，在这个时候人作出选择是需要勇气的，有些人踏出去了，但更多的人没有勇气踏出那一步。你怎么看待把你们部门的产品规划职责转到业务部这个事情？”

张晓龙：“每个人在职场上的行为其实都是合理的，通俗地讲就是屁股决定大脑，自己所处的位置决定了思考问题的出发点，我能感受到在那个事情中您对我的关照，提出辞职前我也在反思这些年遇到的人和事，最后发现只有两个字能确切地表达我的心意——感谢！感谢您让我从程序员变成了产品经理，让我扩展了自己的视野；感谢刘建军让我体会到产品经理并不是老板，让我以后避免犯更大的错误，也让我对自己认识得更清楚，感谢我工作中遇到的每一个人，让我对自己和社会有了更多的了解。”

陈斌点头说：“我钦佩你的想法和勇气，也欣赏你的选择。希望你能成功，只要我能帮得上忙的我一定支持。”

办完辞职手续后，在走出公司的时候，张晓龙想起了最开始从程序员转到产品经理时看到的死囚行刑前选择山洞的故事。一个山洞里面有一头饥饿的狮子，另外一个山洞是黑漆漆的山洞，生死由命。张晓龙觉得有饥饿狮子的山洞就是职场，在职场里每个人都精疲力竭，与饥饿的狮子进行殊死搏斗，而张晓龙选择的探索自由之路，虽然目前看来是黑漆漆的，但山洞那头是通往自由的城镇。张晓龙不再害怕这样的选择。



30 探索自由之路

我们一直寻找的，却是自己原本早已拥有的；我们总在东张西望，唯独漏了自己想要的，这就是我们至今难以如愿以偿的原因。

——柏拉图

张晓龙辞职交接期间，一个朋友在另外一个软件公司做总裁助理，知道张晓龙在产品经理方面实践了很多年，于是请张晓龙给他们公司的所有产品经理做了一次产品经理实战培训。张晓龙讲解了产品经理实战中的需求漏斗和销售漏斗，从产品经理的踊跃提问和培训反馈中，张晓龙知道了自己这些实战经验的价值。

梁静听到张晓龙辞职的消息后，对张晓龙说："当初就是你把我引了进产品经理的大门，你是我的老师，我一直认为你是公司最优秀的产品经理，所以想请你给我部门的所有产品经理做一个培训。"张晓龙给梁静部门的20多个产品经理培训了营销漏斗和产品经理开放的心态，根据这些产品经理培训后写的培训反馈，张晓龙很欣慰自己的知识和经验能给年轻的产品经理以启迪。

培训反馈

反馈1：通过培训，我们认识到当产品经理遇到无法解决的问题及无法应对的客户的时候，应当保持一个冷静的头脑，认真分析问题，解决问题，只有这样才能获得成功，因为“成功不是因为快，而是因为有方法”。

反馈2：网络时代的软件营销和以前有所不同，免费成为主流，而从免费中衍生收费产品成为趋势。软件产品和服务经营方法在互联网年代已经有所不同，我们的经营要适应这种变化。形势在变化，经验也要与时俱进。过于辉煌的过去往往会成为阻碍继续前进的思维的墙，想改变现状真的很难。以往的软件开发注重核心技术，而现在更注重用户体现。所以从产品、产品规划和产品营销方面，如何适应数码和网络化的发展，是我们很难作出的一个选择。

反馈3：营销漏斗，也是营销的一个基本模式，包括用户知道、用户考虑、用户购买以及用户忠诚。作为一名产品经理，既要了解自身产品的客户群以及客户需求，又要进行内部产品价值构造以满足客户的要求。我们需要将二者融入到营销漏斗中去，充分利用互联网这个有效而广泛的渠道，才能更好地进行产品的推广。

……

反馈*n*：“产品经理一定要开放自己的思维”这句话让我感触最深。产品经理作为产品的引航者，必须要针对产品特性制订出一套基于市场的可实施的营销计划。这就要求产品经理不仅要对产品相关市场有高度、敏锐的认识，还要有开放的思维，因为世间事只有想不到的没有做不到的，也只有这样才能通过多种途径将产品成功推向市场，并且有足够的力量引导市场。通过培训，我对“开放思维”有了较高的认识。对市场“开放”，以开放的心态面对包罗万象的市场内容，用智慧主导市场舆论与市场走向；对方法“开放”，可以采用多种工作方法，从不同的角度尝试产品的市场推进；对自己“开放”，尽可能多地丰富自己，好比看书一样能做到开卷有益，不封闭自己，主动和被动地通过各种方法和途径接受来自各方面的信息，取其精华去其糟粕后为我所用。总之一定要在不断丰富自己的同时“开放”自己，不能总是固守一方，以不变应万变，不能让自己、让工作像一潭死水。

张晓龙很欣慰自己能帮助别人提高，于是加入了一些产品经理的QQ群，给自己取名“厨子”。在张晓龙看来，产品经理就像一名厨子，把各种原料组合在一起，精心烹调出美味的菜肴。在QQ群里，经常会有人问一些产品的问题，张晓龙看见了就根据自己的知识和经验做一些指点。在提问的人得到了收获的同时，张晓龙自己也感受到了分享的快乐。

吴晓昆一直在水果公司，得知张晓龙辞职后，在QQ上问他什么原因。张晓龙回答：“只是想休息，离开一下，想想自己下一步怎么走，也许我是一个有理想的产品经理吧。”说到这里，张晓龙把自己的QQ签名改成了：“人无理想，和咸鱼有什么区别？”

辞职后，有一些猎头找张晓龙，给他提供了一些新的机会。张晓龙感谢他们的好意，礼貌地推辞了。因为张晓龙知道，自己内心追求的那种自由，这些机会给不了，张晓龙真正想要的不是高薪的工作。张晓龙一直很欣赏哈佛大学的一条语录：

一个人的成就，不是以金钱衡量，而是一生中，你善待过多少人，有多少人怀念你。生意人的账簿，记录收入与支出，两数相减，便是盈利。人生的账簿，记录爱与被爱，两数相加，就是成就。

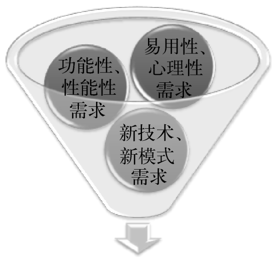
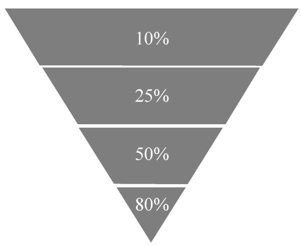
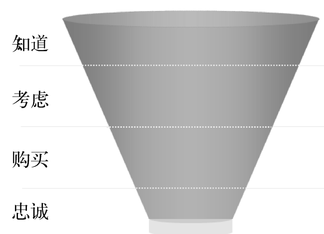
张晓龙以前的合伙人李振华拿到了一个国外产品的代理权，也屡次拉张晓龙入伙，张晓龙一直没有答应，但保持着联系。

张晓龙的师兄谢朝阳早在6年前就辞职去创业了。在色彩管理和打印机喷头控制方面，他是国内极少数掌握核心技术的人。最开始谢朝阳与一个硬件团队利用其掌握的打印机喷头技术合作开发印花机，产品曾经远销欧美，但由于合伙人之间的冲突导致项目在成功前夜夭折了。谢朝阳也在寻找合适的合伙人，张晓龙知道谢朝阳的技术里蕴含着很大的商机。

- 色彩管理技术，可以让安卓手机的照相效果接近iPhone手机的照相效果；
- 打印机喷头控制技术，可以在医疗影像行业推出新的方案，与柯达、爱克发等国外企业竞争，让老百姓去医院检查花更少的钱进行X光检测，而且效果更好。

张晓龙对谢朝阳要做的事情是非常感兴趣的，但总觉得在做这个事情之前，还有个事情在等着他先完成。当有产品经理在QQ群里问有什么产品经理方面的书可以学习的时候，群里的人推荐了很多相关的书籍。张晓龙买了他们推荐的关于产品经理的书，看了之后觉得很多都是针对互联网行业需求的，讲的都是各种技巧和功能性，谈不上体系或者系统，而少数讲体系或者系统的书又缺少实战性，很难指导产品经理进行系统性的思维。

张晓龙总结了自己多年做产品经理的经验，发现在产品经理的日常工作中，常用的有三个漏斗：需求漏斗、销售漏斗、营销漏斗。这三个漏斗都是以对用户的了解为基础的。

需求漏斗	销售漏斗	营销漏斗
		
产品需求	销售成功比例	营销中的不同阶段
用户		

以下是产品经理对应的日常工作。

- 整理各种需求，根据产品规划将需求进行优先级排序，列出现阶段的产品需求，协调研发人员完成产品开发任务；
- 收集销售信息，支持销售人员对战略客户、大客户、典型应用客户的公关，协助销售人员完成产品的销售任务；
- 针对用户在考虑想了解产品、购买产品和对产品忠诚的不同阶段采取的不同营销策略，制订产品营销计划，协调市场部门完善产品营销计划，并提供相关的营销资料。

如果产品经理对这三个漏斗有了清晰的认识，再加上一些做事情的方法，比如SWOT分析、七个好习惯等，那么剩下的就只有一个词：行动（Just Do It）。坚持做，

再加上对用户的深入了解，对产品经理来说，成功就在前方等着你！

张晓龙明白了，这就是等着他的那件事情，就是把自己的实战经验和知识体系通过一种容易理解和阅读的方式写下来，让更多的人有所收获并取得自己的成功。而且梳理这么多年的工作经验和掌握的知识，在提升自己的同时，也把自己清空，只有把自己清空了，才能把自己的心态放低进行下一步的工作。

张晓龙回顾了自己在产品经理职业生涯中碰到的人。

Philip	国企总经理→阿道公司总经理→创业→移民加拿大
Jack	国企销售→阿道公司渠道经理→创业→某外企总经理
顾振刚	魅力型销售→外企销售总监→高端培训师
陈斌	研发中心负责人→总裁
吴晓昆	售前→产品经理→外企业务拓展经理
刘岚	市场→产品经理→产品部总经理
魏军	分公司总经理→产品总监→副总裁→离职
刘建军	关系型销售→产品总监→业务部总经理
梁静	产品型销售→产品总监→产品部总经理
王一鸣	研发→开发部负责人
谢朝阳	研发→创业
刘海欣	研发→创业

陈斌曾说过："在职场中，人人都是产品经理，都是在完善自己、推销自己。"确实，每个人在不同的年龄段都会根据自己的情况运作自己。从这个角度来说，每个人都是自己的产品经理，每次职位的变化，其实是根据自己的价值观作出的不同选择，来证明自己对公司或者社会的价值。张晓龙回顾自己的职业生涯，从研发人员到产品经理，再到外企的高级应用工程师，再到产品总监，最后选择辞职去寻找自我实现，不禁想起《双城记》里的一段话：

It was the best of times, it was the worst of times,

it was the age of wisdom, it was the age of foolishness,

it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity,

it was the season of Light, it was the season of Darkness,

it was the spring of hope, it was the winter of despair,

we had everything before us, we had nothing before us,

we were all going direct to Heaven, we were all going direct the other way.

这是最好的时代，这是最坏的时代；

这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；

这是信仰的时期，这是怀疑的时期；

这是光明的季节，这是黑暗的季节；

这是希望之春，这是失望之冬；

人们面前有着各样事物，人们面前一无所有；

人们正在直登天堂，人们正在直下地狱。

每一个时代都有它不可替代的独特性，每一个时代也都可以说是最好的时代和最坏的时代。在当今的时代，问题纷呈，产品经理作为解决问题的产品负责人，可用不同的方式来实现自己的价值，但每一个人的选择都是不可重复的，每个人都会采用不同的方式进行选择，坚守内心的价值观。

张晓龙内心突然涌起一个想法，想把自己做产品经理的这10年实战经验写下来。说不上成功，也说不上失败，只是想与大家一起分享自己的产品之道，供更多的年轻的产品经理思考和参考。张晓龙打开电脑，写下了书的题目《产品经理那些事儿》。

Part 5 第五部分

一些有用的文档





附录A 产品研发过程中的文档模板

市场分析报告模板

使用说明：（由产品经理完成）

本模板适用于“新产品”和“投入＞××万元的升级产品”，其他类型的开发可以根据需要选择使用。

新产品立项时要求填写下文全部内容。

升级产品立项时要求填写此次升级与继承版本在下述各项内容上的主要差异，如果没有变化，可以写：××版的分析数据为n，本版本无变化。

1. 产品市场定位和策略

(1) 市场简介及产品定位。[简要介绍产品主要面对的市场，说明本产品的定位（高

端/中端/低端）及理由。]

(2) 主要目标客户。（按照重要性次序列出主要的几类目标客户和客户购买产品的主要原因及相应的销售策略。）

销售地域 国内（城市类型）/海外（主要地区）	目标客户	购买原因	销售策略

2. 市场容量分析与计划目标

(1) 产品目标市场容量评估。（对市场容量进行评估，说明评估的过程、依据、结果。）

(2) 生命周期内计划市场的占有率。（生命周期大于3年的评估最近3年。）

市场细分	市场容量	预计占有率	原因分析分析市场占有率的决定因素（品牌认知度、价格、功能、质量、服务），并说明如何得出最终预计值

(3) 产品生命周期。（说明相关数据及产生依据。）产品生命周期（ = 产品开发周期 + 产品能卖多少年。）

(4) 生命周期内产品销售数量、销售收入进度评估。（生命周期大于3年的评估最近3年。）

销售年份	预计销售数量	销售单价（价格范围）	销售收入

说明以上数据产生的依据。

(5) 产品投入产出总体分析。（说明相关数据及产生依据。）

投入的总额：（ = 开发总投入 + 市场宣传费用和销售费用）

预期产出的总额：（=前三年+后续收入）

主要竞争对手的分析：

竞争对手一产品对比分析（品牌认知度、价格、功能、质量、服务）

竞争对手二产品对比分析（品牌认知度、价格、功能、质量、服务）

竞争对手三

……

(*n*) 综合分析我方优势、劣势、机会、威胁及对策。

立项申请书模板

使用说明（由产品经理与开发经理共同完成）：

本模板适用于新产品、升级产品、新技术研究、公用模块的立项结项。

项目基本信息：（产品经理填写）

立项发起人	产品经理	申请日期	年　月　日
立项发起部门		研发所属部门	
产品经理		QA	
产品中文名称及版本	注意与软件著作权登记时的名字版本要一致，否则会影响软件退税		
产品英文名称及版本			
继承软件名称及版本			
计划起止日期			
实际起止日期 （结项时填写）			
产品类型	● 新产品 ● 重大升级产品：投入>××万或开发（含测试）工作量大于××人/年 ● 其他升级产品 ● 新技术研究 ● 公用模块		

（续）

立项发起人	产品经理	申请日期	年　　月　　日
其他立项文档	注：新产品必须提供《技术分析报告》、《市场分析报告》 □不提供《市场分析报告》，原因：______________________________ □不提供《技术分析报告》，原因：______________________________		
产品简介	简介本产品（本版本变化的内容）：包括面向的客户、解决的问题、主要特点功能、与上一版本的区别（不要超过200字）		

1. 立项背景、原因及相关分析（由开发经理和产品经理共同填写）

(1) 市场方面（产品经理填写）

简述市场环境、客户需求的变化。

产品相对应的改进策略、价位和销售策略的改变等。

(2) 技术方面（开发经理填写）

简述技术问题、技术升级、架构改变等的影响和实施要求。

(3) 版本策略（产品经理填写）

说明版本划分策略，老用户升级策略，与配套产品形成解决方案的策略。

2. 项目预算和进度（主要由开发经理填写）

(1) 项目资源和规模

人力与设备资源	
产品经理	新产品、×××万的升级产品才需要设置该职位 职责：负责立项通过至发行全过程；部门内外协调
开发经理	成员：
需求负责人	成员：
测试负责人	成员：
配置管理员	
设备添置计划	
资源变化说明（结项时填写）	

（续）

工作量投入与开发规模						
	人工投入（人/月）					开发规模（单位：KLoc）
	需求	开发	测试	其他	总工作量	
立项估计						
结项实际						

(2) 项目预算

（单位：万元）

	人工成本	设备费	培训费	交际费	差旅费	劳务费	技术转让	咨询费	其他支出	总计
立项预算										
结项实际										
说明	除人工成本外的其他投入项请详细说明									

说明

- ❑ 人工成本：项目人员工资支出。人工成本＝开发所需工作量（单位：人/年）×n万/人年
- ❑ 设备费：开发过程中需要购买或租用的工具、设备、书籍等支出。
- ❑ 培训费：产品开发过程中需要对项目组人员进行培训的支出。
- ❑ 交际费：产品开发、调研等阶段的交际应酬支出。
- ❑ 差旅费：产品开发产生的差旅费用。
- ❑ 劳务费：支付给外请人员的薪金支出。
- ❑ 技术转让费：购买各种版权等技术而产生的费用支出。
- ❑ 咨询费：为开发项目咨询付出的费用。
- ❑ 其他：不在上述费用之内的其他费用。

(3) 项目进度和里程碑

里程碑：具有特定重要性的事件，代表项目工作中一个重要阶段或某些特定交付物的完成。可按日历时间或以事件驱动来设置。

里程碑/迭代	计划时间	计划完成的主要工作	实际时间	完成情况及偏差说明
项目启动		启动会、项目计划		
迭代1				
系统测试				
用户测试				
项目结项				

3. 产品开发范围和要求

No.	需　求　项	验收标准（要点）	结项情况
1			
2			
3			
4			
5			
⋮			

4. 产品配套、复用和可移植性要求（由开发经理填写，用于多个开发组，避免重复开发）

(1) 配套使用产品的支持情况

说明：其他产品与本产品一起组成业务流程，满足用户需要。这两个软件之间互为对方的配套使用产品。

产品名称及版本	支持情况	所在开发部	所在产品部	结项情况

(2) 产品复用和可移植性

产品复用（提示：复用内容请查询公司复用库）					
类　　别	名　　称	功能描述	提供的形式	来　　源	结项情况
计划使用已有的复用部件					
计划生成的复用部件					
可移植性约定					结项情况
平台支持					
语言支持					
其他支持					

5. 风险及不确定因素分析（由开发经理填写）

风险和问题列表

类　　别	风险或问题描述及影响分析	发生概率	可能发生阶段	防范措施	结项情况总结
进度风险					
资源风险					
技术风险					
其他风险					

6. 加密和产品化（由产品经理填写）

	立项计划	结项情况
产品加密方式	公共方案，原因： 采用第三方加密方案，原因及方案来源： 不加密，原因：	
产品化（加解释）	是，提交《产品化完成报告》时间： 否，原因：	

7. 知识产权（由开发经理和产品经理填写，用于软件产品退税和专利等）

栏　　目		内容说明	完成情况
专利	为预研和避免我方可能发生的侵权进行的专利检索结果	如果该产品从未执行过专利检索，请进行全面的专利检索，否则只需对本次升级涉及的内容执行检索，并附上专利检索报告	
	已经或计划申请的相关专利及相关检索结果	新专利需要说明专利的申请计划及责任人	
商标	查询及注册情况	如涉及新商标，需附上商标查询报告； 商标的查询与注册参照《知识产权管理规定》执行	
著作权	不准备登记	原因：	——
	准备登记	负责人： （需在发行前将资料提交给知识产权工作负责人）	

8. 立项评审信息

评审方式	□会议□邮件			
评审委员会名单	主席		部门、职务	
	成员	部门、职务	成员	部门、职务

附录B 技术规划文档模板

201×——201×年××公司技术规划

1. 企业战略解读

（企业使命与业务定位、企业战略目标与发展策略）

2. 技术现状分析

(1) 业务分析

- 业务概述、核心能力与竞争优势，对产品和技术进行SWOT分析；
- 业务发展策略与价值分析，采用波士顿矩阵的分析方法对产品进行价值分析，制定对应的市场策略；
- 新产业环境下业务发展预测与市场需求分析，结合企业战略和业务方向，分析十二五规划中战略性新兴产业发展带来的整个产业链的发展机遇和市场需求变化，如云计算、物联网、移动互联网等方面，包括元器件/硬件/软件/网络设备/IT服务、行业/企业/个人用户等，对企业主营业务发展方向进行预测。

(2) 技术现状分析

基本技术情况

分析目前技术的基本情况及在市场上的所处的位置，是先进还是落后，还有哪些问题需要继续研发，用于哪些产品和项目，是否能共享给其他开发组，是模块级别的，还是代码级别的，或者是产品级别的共享，以及对于海量数据的处理和效率情况。

技术价值组合分析

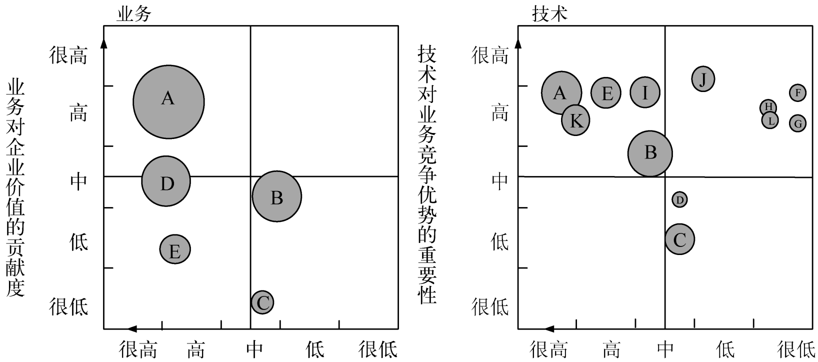
产品与技术矩阵 – 分析技术与产品业务的粘合度和技术水平

技术 \ 产品	产品1	产品2	产品3	产品4	产品5
×××技术	高	低	中	低	无
视音频编解码技术	低	低	低	高	高

技术贡献与技术地位 – 分析技术的重要性和商业价值

技　　术	技术贡献度	技术地位	说　　明
视音频编解码技术	高	中	广电基础技术，有一定积累，正在加强，目前靠外购补充

业务与技术组合匹配 – 分析技术与业务的适配模式



该业务在同行业中的竞争地位

A：产品 1
B：产品 2
C：产品 3
D：产品 4
E：产品 5

该技术在同行业中的竞争水平

A：技术 1　　G：技术 7
B：技术 2　　H：技术 8
C：技术 3　　I：技术 9
D：技术 4　　J：技术 10
E：技术 5　　K：技术 11
F：技术 6　　L：技术 12

技术生命周期与竞争优势 – 分析技术周期对市场竞争的影响

	关键技术	基础技术	发展中的技术	孕育中的技术
色彩管理	*	*	*	

企业战略技术需求

哪些技术是企业目前需要但不具备、需要引进的，哪些公司或者个人能够提供满足我们要求的技术。

3. 技术发展战略

(1) 发展目标

产品规划图，不同产品之间的业务关系和逻辑关系。（可适当务虚）

(2) 发展策略

对基础核心技术，要持续投入，对起步晚的核心技术，要加大投入，确保核心技术具备世界领先水平。通过适当的技术引进，提升技术实力。通过对行业发展趋势的把握，开展未来新技术新应用的研究。

4. 技术战略行动

(1) 技术与产品研发规划

产品研发计划，新产品主要面对的市场，会有哪些新技术，解决什么问题。

研发周期、研发投入、研发内容。

(2) 资源保障

组织结构、人力资源配置、管理机制的方法与工具、资金预算与设备购买要求等。



附录C 市场营销实例

展会策划执行方案

1. 关于展会

展会名称：

展会地点：

展位面积：

展会时间：

展位号：

展会主办方提供的工具及服务范围（桌椅板凳、水电、用餐茶水、电话等）：

2. 参展目标

首先了解展会参观者的大致情况，以及企业自身可投入资源的多少。然后制定出可量化目标（便于用合理的评估机制监控展会的绩效）。

展会的可选择目标如下：

①接触新客户；②提升企业形象；③与顾客互动；④促销现有产品；⑤新品发布；⑥获取竞争对手的情报；⑦赶超竞争对手；⑧提升士气；⑨获取销售订单；⑩接触分销商等。

3. 参展准备

(1) 选择参展产品应考虑的因素：

①种类；②数量；③主推产品；④销售价格；⑤打折规范；⑥摆放主次位置；⑦样机运转情况；⑧样机的运输；⑨布展及撤展时间。

(2) 参展服饰

直观形象是最有影响力的，参展人员是公司的代言人，展会期间应穿着正式、统一的服装，佩上公司统一的Logo。一方面可代表公司的形象，另一方面也是对参观者的尊重（选择引人注目的形象，西装是很好的选择；合身、配套的上衣或T恤衫也会吸引潜在顾客前来询问和寻求帮助）。

(3) 宣传资料

宣传资料用来赠送给主要客户和展览中的参观者，应内容详尽并增加一些快速的信息查阅途径和视觉亮点，不可太大、太重、介绍模糊或介绍冗长。

宣传单页——是展会过程中企业向参观者派发最多的资料之一，上面应有关于企业、产品和服务的简单介绍。宣传单页通常16开大小，画面应尽量精美一些。

宣传画册——宣传画册反映的是企业的综合实力和情况，信息范围相对于宣传单页较为宽泛，所以应“稳重一些”，以图文并茂的形式进行介绍，应在开本、工艺和装订方式等方面体现出强烈的个性。

(4) 关于礼品

展会过程中所派发的物品包括宣传册、礼品袋等印刷品，以及文具和其他小礼品。

纪念礼品——首先要具有一定的功能性（如立体台历、拼图像框、漂亮的鼠标垫），其次做工和质量要好，最后打上企业信息。

礼品包袋——既然是礼品，要送就要送得体面、实用。礼品袋，首先要漂亮，其次礼品袋的材质和质量要有保证，最后打上企业信息。

注意事项：手册、赠品及样品尽量不要直接摆放在桌上任参观者自行拿走，而应由参展人员有目标地适时发送给潜在客户。

(5) 展台设计

展位设计原则

①考虑展位利用率的最大化；②考虑人流心理及流向；③符合参观对象的审美导向；④考虑施工难度及成本因素；⑤考虑安全性。

展台设计要求

①多数参观者来展会的目的是为了收集信息，因此展台需要布置得非常醒目，以吸引人们的注意力，此外，还要能传达企业的某些具体信息。

②展会是发布新产品的好机会，企业的最新产品应当在展台上有所体现。

③在展会上划出一块远离公众视线的安静区域，这样可以方便潜在顾客同销售人员私下讨论，也可用做展台工作人员的休息场所。

(6) 参展人员

参展人员职责包括：布展、撤展，参展安全、后勤，传译（英文），展览资料的发放，物品的运输、保管、分类、领取、统一回收等。

选择由谁去？几个人去？如何去？

(7) 人员培训

培训材料需编印成册，培训内容要系统。培训内容和步骤可以分为三部分。

①情况介绍。包括人员介绍、筹备情况介绍、展出情况介绍等，目的是使展台人员熟悉展出背景、环境和条件。

②展出介绍，包括展览会情况和展品情况。（展览会情况包括名称、地点、展出日期、开馆时间、场地平面、展馆位置、出入口、办公室、餐厅、厕所位置等，展品介绍包括每一项展品的性能、数据、用法、用途、销售价格等。）

③技术训练。主要训练展台的接待和推销技巧。

4. 开展前期的工作准备

(1) 展台的布置

建议：选用少量、大幅的展示图片，以创造出强烈的视觉效果。将图片放置在视线以上的地方，并且使用大胆而抢眼的颜色，避免使用易融入背景的中性色彩，这样展台从远距离便可突现出来。

(2) 前期工作准备

①前期工作准备包括工作安排、管理安排和行政安排。

工作安排：向展台人员布置展台工作（包括观众接待、贸易洽谈、资料散发及后续工作等，进行分工），并提出要求和标准，必须使展台上的每一个人知道并理解此次展出的目的。

管理安排：包括工作时间、轮班安排、每日展台会议、记录管理等。

行政安排：包括展台人员的宿、膳、行、日程等的安排。

②检查核对参展的各项内容是否到位，包括展品、产品资料、宣传资料、贸易条款以及设备工具等。

③展会后勤工作：确保展会所需的装备、陈设、促销材料以及人员都能够完好地在准确的时间到达展会现场。

(3) 客户邀请与信息搜集

委派1～3名人员负责会前的客户邀请与信息搜集工作，职责如下。

①上门送请柬（最好直接送到决策者手中），尝试邀请10～20个潜在的高端客户到公司的展台参观，并准备一些较独特的产品作为礼物赠给邀请来的客户。

②到其他公司或同行业公司收集客户和同行业企业的信息资料，寻找潜在客户并努力与之成为朋友。

5. 展期工作及人员安排

(1) 工作内容

①迎宾：负责接待经销商进入展区，派发活动宣传彩页，向参会人员告知本公司展位及产品，负责产品的简单介绍，让客户了解公司的产品和服务范围。

②产品介绍员：派发产品说明书，负责品牌、产品展示及整体营销策略的介绍，将有合作意向的经销商介绍给谈判员。

③谈判员：重点讲解招商政策，负责与大客户及重点经销商深入沟通，统筹并调整招商策略。

④信息收集：在参加展览的过程中，派遣部分职员到其他公司或同行业公司，收集客户和同行业企业的信息资料，寻找潜在客户并努力与之成为朋友。

信息资料包括：产品信息，市场信息，第三方信息，竞争对手信息。

资料不需见人就发，可有选择性地向有意愿的客户发放资料，包括前来索要资料的行业客户。对于认真参观的客户，要进行具体介绍。

(2) 人员名单

迎宾：

产品介绍：

谈判：

信息搜集：

(3) 注意事项

①专注于潜在客户，争取和潜在客户预约，并在展会后的4～5天内面谈或电话接洽。

②展会期间，每天工作结束时召集员工开会，收集整理潜在客户的联系方式，并立刻跟踪服务，确保当客户回到他们的办公室时，已经有公司产品的一份样品在等着他们了。

③保护好资源。准备的宣传资料，量大的，要求人人都有，比如宣传单页；重要的，要收好，有选择性地发放，否则一窝蜂上来一下就没有了，也来不及重新制作，等展会后面几天，厂商来了，名片和资料都没有了，就不太好了。

④努力结交朋友，这些朋友可以是行业里的管理人员，可以是同行，可以是上/下游供应商、或是媒体的朋友，政府的人员，等等，同行交几个朋友，同类交几个朋友，政府里面交几个朋友，多个朋友多条路。

6. 会后总结

展会的收尾工作内容如下。

①总结意向客户量、成交量以及利润的实现情况；

②会后将收集到的信息跟踪处理。展会结束后，收集到的客户资料统一送交××，再由××负责跟进并安排展会的后续行动，后续行动可能需要一个月的时间，如果有当地客户也去参展，也可延续几天，去拜访他们。

7. 参展人员及展品统计

参展人员：××名

公司整体形象喷画（加展架）：1套

公司产品的广告宣传册、展会赠品：××个

名片（参展销售人员每人4盒）：××盒

公司宣传袋、宣传纸巾：××包（个）

文具（签名本、笔、透明胶等）、饮料：××个

参展用设备：服务器1台、笔记本电脑2台、数码摄像机1台

8. 费用预算

展位费用：

展位搭建费用：

展览物料费用：

名片费用：

宣传物品制作费用：

交通费用（含样机运费）：

相关礼品的准备（资料袋、纸巾）费用：

文具（签名本、笔、透明胶等）、饮料、午餐费用：

参展人员的住宿饮食费用：

应急开支：

其他：

总预算费用：

附一

一、每日工作流程

7:30：早饭后，负责人安排当日工作，各人领取当日所用物资

8:30：准时到达布展地点

9:00 ~ 11:30：招商工作进展

11:30 ~ 13:00：负责人安排轮值午餐

13:00 ~ 17:00：招商工作进展

17:00：清理物资并及时递交日总结报告，填写报表

18:30：自由活动，或根据公司安排开展其他工作

二、展示会中的接待步骤

1. 登记（到会客户的姓名、单位部门、联系电话、落实责任人等）

2. 现场演示

3. 介绍公司及产品背景

4. 展示其他样机

5. 将意向客户请至洽谈区促成成交

6. 如有客户当场签单，可尽力渲染，制造高潮

7. 发放资料、礼品

8. 礼貌周到地送客户出门，并预约下次拜访时间

9. 到签到处记下客户意向及责任人

附二

一、展品信息统计表

产品型号	颜色	规格	数量	销售价格	打折范围	最终价格	备注

二、会客登记表

公司名称	客户姓名	单位部门（职位）	电话/传真	手机号码	备　　注

三、展会客户信息归纳表

填写人：　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　填写时间：

客户名称	联系人	单位部门（职位）	电话/传真	类别 （A、B、C）	备注

备注：A类（已经交易成功或者下订单的客户）；B类（准客户）；C类（意图性客户）。

四、每日工作统计表

	X月X日	X月X日	X月X日	X月X日	总　　计
意向客户					
成交量					
利润					

附三

一、参加展览纪律

1. 未经允许，不得私自脱离展位，特殊环境可向负责人请假。

2. 主顾到展位三步间隔，必需微笑相迎。

3. 有主顾在展位的环境下，不得占坐主顾欢迎位。

二、参展人员的行为规范

1. 真诚。对客户询问礼貌相待，不可挑拣，不是目标客户也要做好宣传工作。

2. 耐心。客户的提问和关心越多，代表意向越大，但切勿因过于热情而吓跑客户。

3. 专业。对品牌与产品的定位、市场、消费心理分析和见解要专业客观，清晰的表达能力能让客户更好地判断品牌的市场价值。

三、参展的注意事宜

1. 预约客户：向公司现有及潜在客户发出邀请，同重要的客户约定见面时间，以加强业务联系，避免展览会上自己的展台门庭冷落，尽量给目标买家留下深刻的印象。

2. 资料准备：资料是企业和产品形象的重要体现。要重视产品目录，给人以正规的印象。宣传材料的纸张及印刷应力求精美，版式设计简单、直观，图片尽量完善、清晰。一定要准备充足的名片。营销人员的名片应用中英文印制，数量以每日100～200张准备。

3. 展台设计：应尽量突出本公司的特色和主题。可以请专业的展览设计公司来做，效果会更好一些。除非有特殊原因，不要将展台四周密封起来，否则会失去很多机会。

4. 对参展人员的要求：参展人员应该了解公司的销售意图，熟悉本行业的市场行情，现场解说员应解释产品的功能，并进行系统演示。人员着装要正规，最好佩上公司统一的司标。

5. 保持联系人的统一：确保每个人递给客户的名片都是统一的，以方便潜在客户以后与公司的联系。

6. 胸牌：参展人员应戴在身体右侧，因为用右手与参观者握手时，右肩会向前倾，这样胸牌就会靠近对方，引起对方注意。

7. 甄别目标客户：在展会上，有些客人只是泛泛地了解一下，并没有对某一产品表现出特殊的兴趣；有些则会仔细阅读参展资料，并且会详细询问展品的性能、规格、

价格等，这时，就应该对后者提出的问题进行详细回答，同时了解他所代表的公司、他的身份，并大力推销他们感兴趣的产品。无论意向如何，都应记录下对方的有关资料，以便日后联系。对客户的问题，需要实事求是地回答，不能搪塞或不置可否；对暂时回答不了的问题，应告诉客户原因和明确的回答日期。

8. 巧妙应对报价：在展会上谈生意，对不了解的买家，可以稍后调查其公司背景、资信情况后再作决定。展会上的报价有讲究，一般是统一报价，如有特殊需求，应了解清楚后再报价。

9. 听取客户建议赢得潜在订单：有的客户虽然对现有产品没有落单，但对某一产品提出具体改进要求，或者提出建议希望二次开发，那么他们不仅可能是将来的买家，而且直接提供了市场信息。只要这些要求满足起来并不困难，都应设法满足。

10. 谁是你的潜在客户，准备搜集多少潜在客户的资料，要定一个目标量，这样才能考虑要带多少人去，带多少资料去。在现场，要分辨哪些是潜在客户，哪些是来看热闹的，潜在客户一般会问什么问题，安排哪些人专门应付潜在客户，哪些人应付观光的人。

借力社会营销的经典案例

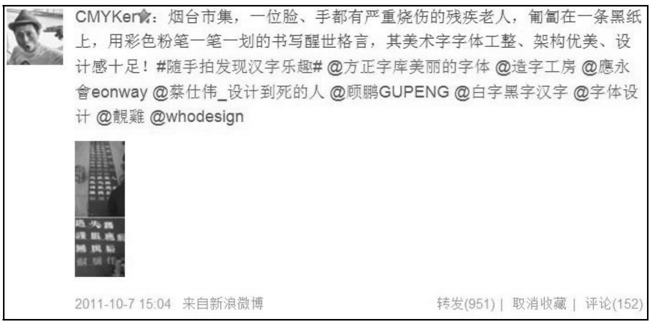
1. 从粉笔字到显仁体

下面这个营销案例，充分利用了社会正能量进行营销，利用微博的传播力量，不仅传播了正能量，而且教育了市场，字体设计是需要很大投入的艺术作品，所以使用字库是需要购买的。

整个营销故事如下。

2011年10月7日，微博网友CMYKer在烟台发现了一位脸、手严重烧伤，在黑纸上书写设计感十足的粉笔字的老人，并发了一条微博。

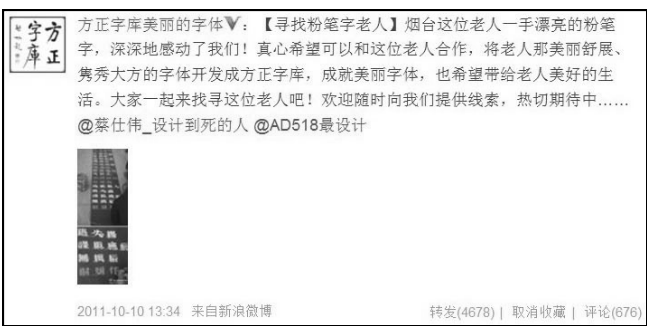




CMYKer：烟台市集，一位脸、手都有严重烧伤的残疾老人，匍匐在一条黑纸上，用彩色粉笔一笔一划的书写醒世格言，其美术字字体工整、架构优美、设计感十足！#随手拍发现汉字乐趣# @方正字库美丽的字体 @造字工房 @應永會eonway @蔡仕伟_设计到死的人 @顾鹏GUPENG @白字黑字汉字 @字体设计 @靚雞 @whodesign

2011-10-7 15:04 来自新浪微博　　转发(951) | 取消收藏 | 评论(152)

2011年10月10日，方正字库的官方微博根据网友@CMYKer提供的线索，发起了一条“寻找粉笔字老人”的微博，引起了社会各界的广泛关注，该微博被转发了近5000次，烟台、青岛、大连等地众多网友参与找人。



方正字库美丽的字体：【寻找粉笔字老人】烟台这位老人一手漂亮的粉笔字，深深地感动了我们！真心希望可以和这位老人合作，将老人那美丽舒展、隽秀大方的字体开发成方正字库，成就美丽字体，也希望带给老人美好的生活。大家一起来找寻这位老人吧！欢迎随时向我们提供线索，热切期待中……@蔡仕伟_设计到死的人 @AD518最设计

2011-10-10 13:34 来自新浪微博　　转发(4678) | 取消收藏 | 评论(676)

在寻找的过程中，很多热心的网友提供线索给方正字库，直到@王小鸣LoVe在青岛发现了老人。

方正字库美丽的字体V：#寻找粉笔字老人# 非常感谢大家的关注和支持，根据大家提供的线索，我们已经派人过去寻找这位老人，有消息会第一时间告诉大家，也希望看到老人的朋友，能第一时间通知我们。感谢所有关注老人的粉丝们！特别感谢提供这则消息的@CMYKer，以及给我们提出建议的@丁丁猴。寻找粉笔字老人继续进行中……



2011-10-11 11:50 来自新浪微博　转发(35) | 取消收藏 | 评论(13)

方正字库美丽的字体V：#寻找粉笔字老人#最新动态：刚刚有粉丝提供了写粉笔字老人的最新消息，在青岛市台东威海路天桥上发现了老人，并提供了现场拍摄的照片，希望在青岛的粉丝们帮助寻找并及时将信息反馈于我们，万分感谢！期待回复中……@王小鸣LoVe



2011-10-11 16:51 来自新浪微博　转发(90) | 取消收藏 | 评论(41)

方正字库美丽的字体V：#寻找粉笔字老人#在收到网友发来的线索后，我们临时改变行程，于昨天前往青岛，但赶到之时老人已不在那里。今天，我们会继续全力以赴寻找老人！希望山东的网友及时提供信息，大家一起努力，相信我们会很快找到老人的！加油！ @王小鸣LoVe@CMYKer @丁丁猴



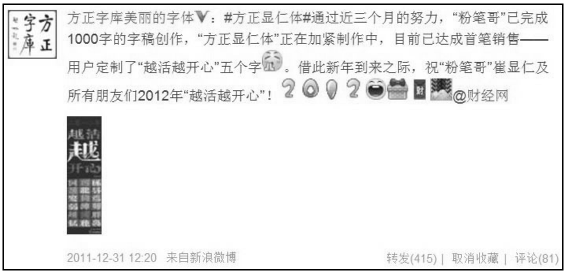
2011-10-12 10:49 来自新浪微博　转发(12) | 取消收藏 | 评论(10)

2011年10月17日，在众多网友的帮助下，方正字库终于找到了“粉笔哥”崔显仁，签署了合作协议，支付崔老先生5万元生活费以及该字体50年的全部销售利润，并把字体命名为“方正显仁简体”，这件事情被国内数千家媒体报道，而且还上了中央电视台。

方正字库美丽的字体V：#寻找粉笔字老人#我们与“粉笔字老人”崔显仁正式签订了合作协议，字体名为“方正显仁简体”。希望通过我们的微薄之力，既能带给大家美丽的字库，也能帮助老人。这场美丽之约终于告一段落，感谢大家一直以来的关注和支持！ http://t.cn/as8Udq

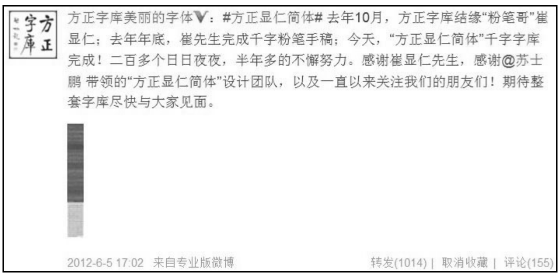
2011-10-17 13:15 来自新浪微博　转发(61) | 取消收藏 | 评论(36)

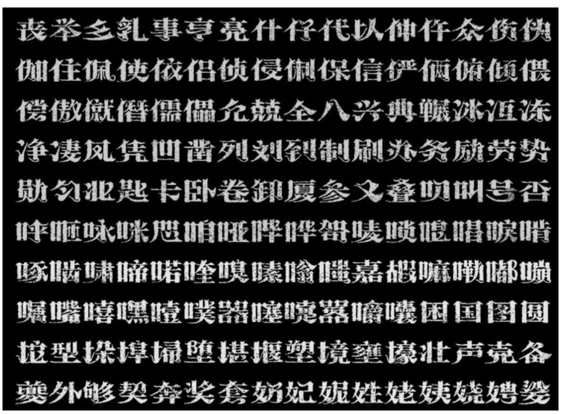
2011年12月31日，“粉笔哥”完成了1000字的手写字稿，“方正显仁简体”有了第一个客户——《老人报》购买了“越活越开心”5个字。





2012年6月5日，“方正显仁简体”千字字库完成。

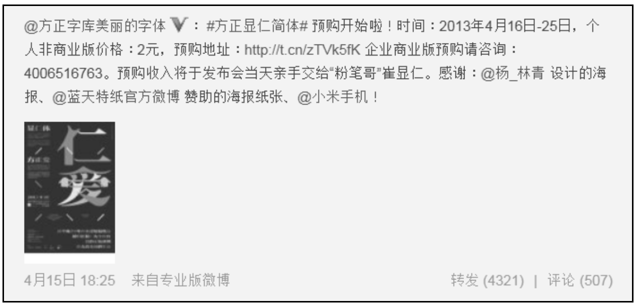




2013年3月14日，方正字库微博发布“方正显仁简体”将于2013年4月26日上市的消息，该微博被转发15 711次。



2013年4月15日，方正字库微博发布“方正显仁简体”预售的消息，同时还在淘宝开店预售，并启动小米手机字库的预售。



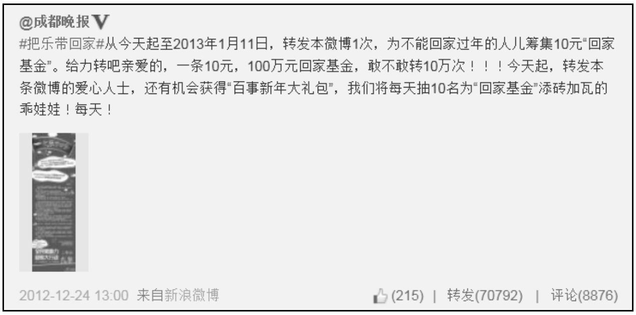
2013年4月23日，方正电子在北京大学英杰交流中心举办“显仁体，方正爱——方正显仁简体媒体发布会”，宣布该字体50年内版权收益全部归“粉笔哥”崔显仁所有，并在现场将通过淘宝预售及小米手机首发的全部收入约1.5万元交给“粉笔哥”崔显仁。

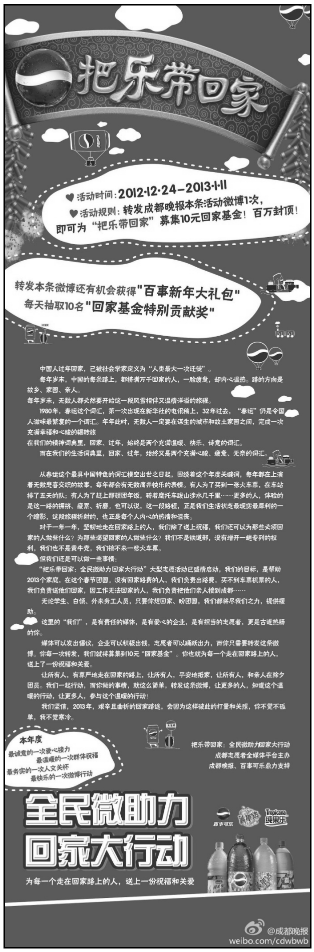
2. 百事可乐的过年回家基金

每年围绕春节回家，百事可乐总是会推出很多经典的营销活动。比如，针对春节期间难以买到票的情况，百事可乐与《成都晚报》做了一个成功的低成本微博营销活动。

2012年年底，《成都晚报》和百事可乐推出了：成都“全民微助力回家大行动”百万回家基金，助力2013个家庭团圆的活动。2012年12月24日，《成都晚报》在微博上发布消息，宣布每转发一次《成都晚报》新浪官方微博或腾讯官方微博上的“把乐带回家”相关微博，就能为“回家基金”增加10元钱。转得越多，筹集的基金也就越多。

基金究竟能够筹集到什么程度，全部取决于热心网友对正能量的传递态度。微博很快被转发了7万多次，评论8876次，成功地宣传了百事可乐的品牌，但花费却非常少。





3. 小米手机的营销分析

去年8月份，听说雷军做了小米手机，我在网上下载了小米手机发布会的PDF文件研究了一下，凭着自己多年做产品的直觉感觉该营销策划出手不俗，定位很准。于是开始关注小米手机的营销策划。到目前为止，小米手机的营销堪称一个经典的案例。下面是我对小米手机的营销活动的一些感受，信息来源于网络，以及自己做产品多年的经验。

做产品首先要解决的问题就是产品的定位。手机市场已经是一个很成熟的市场，在小米手机推出之前，市场格局已经划分完毕。小米手机的定位是给发烧友用的，"发烧友"这个词用得非常好，至少在以前没有谁用过这个词来做营销。发烧友可以是高端用户，可以是技术高手，也可以是行业内有影响力的人，利用公众的从众心理扩大应用群体。另外如果碰到软硬件配合不稳定的情况，也非常好解释，本来就不是给菜鸟用的。发烧友的机器嘛，自然有些高级功能可能会不稳定，大家也能理解。

小米手机的销售方式是完全的互联网营销方式，其销售行为是通过互联网完成的，这不仅降低了销售成本，在产能不足的情况下还能让人感觉供不应求。这也是一个创新，一个非常棒的营销创新，这个创新会在后续道来。

下面根据我做产品营销的经验来分析分析小米的营销过程。

任何产品的营销都要经历"用户知道–兴趣–渴望–购买–忠诚"这几个环节，根据这个环节来看，很多公司的营销活动是脱节的，信息的传递失控，让负面声音扩大，最后导致效果不好。而小米手机在这些环节手法各异，出招一个比一个高，从营销的角度看令人佩服，导致热点一个接一个，始终保持着市场的关注度和热度，而且维持着市场上的正面声音。下面根据我所看到的信息来说说小米手机的营销手段。

第一个阶段：让用户知道的阶段。

精心准备发布会以及发布会演讲的材料，并让材料通过网络传播。我无意中通过网络看到并分析了小米手机发布会公布的材料后，我跟同事说，小米手机一定会成功的。作为一个新进入市场的手机厂商，小米宣传的是性价比，宣传的是互联网的理念，从而激发用户对小米手机的兴趣。

其实真实的用户需求是：用户不管你赚钱不赚钱，买个性价比高的手机，占便宜的心理让人感兴趣。

第二个阶段：让用户感兴趣的阶段。

用户知道了小米手机后自然就会关注它的品质，于是网络上出现了很多关于小米品质的视频和评测，其创业团队到处演讲，讲创业之路，讲产品的每个细节，讲MIUI和米聊，讲MIUI开发过程中的CPS（Contact，Phone，Shortmessage）设计理念。人都是从众的，容易被舆论所影响，相信当互联网上到处流传这些东西的时候，自然就会激起用户购买手机的渴望。

这个阶段用户真实的需求是：我不关心你是否创业，MIUI做得如何，更新多快，我要的是手机皮实、好用、性价比高。

第三个阶段：让用户渴望的阶段。

小米手机策划了手机行业的第一次互联网营销，每次预售一定数量的手机，每一个购买者都要先预订，厂家根据预订的数据按单生产，最大限度地控制住库存，保证了现金流，而且通过互联网，避免了信息传递的错误。每一次小米手机的互联网采购更多的是产品部门重新梳理生产流通环节的过程，调整生产策略，优化这个过程中的各种问题。这种饥饿营销，其实增加了用户渴望买到的心理，因为买到的人会产生跟中奖一样的心理。

这个阶段，渴望用户的真实需求是：我想买，怎么买到？由于在前期小米召开发布会时就宣布了只能通过互联网购买。而通过互联网购买手机，对很多人来说，也是一种尝试。

第四个阶段：用户购买阶段。

小米推出过一个微电影，一个在苹果店里卖爱疯的叫小米的姑娘最后没有买爱疯，而是把钱寄回了家。其潜台词就是赚钱不容易，买小米更适合你。互联网上质疑小米的销量，晒小米的账号有多少多少钱，其实是在告诉用户，你看有这么多人买了小米，一天之内就卖光了，你错过了，下次开放购买的时候你要抓紧，进一步刺激了

市场上的渴望心理。同时，小米之家的建设计划在全国铺开，这也是早就准备好了要高调发布小米之家。这是告诉用户，有问题找小米之家，买得放心。

这个阶段购买用户的真实需求是：我买了，中奖了，但如果手机出现问题该怎么办。

第五个阶段：让用户忠诚的阶段。

最近互联网上，流传了一个使用小米手机遥控汽车的视频，其实行业内的人都知道，这跟手机叫不叫小米没有关系。另外网站上还宣传了很多用户购买小米后的体验，让购买小米的人有了趋同感和认同感。此外，还组织小米粉丝到小米公司参观等活动。

这个阶段用户的需求是：被认同感，大家都说好，我也说好，口碑。从而与第一个阶段形成正循环。

小米手机的营销行为总结起来有以下几点：

- 产品本身与其他的手机的不同点，宣传MIUI和米聊，软硬整合；
- 营销方面，通过互联网的营销模式，整合生产、物流，并不断优化；
- 炒作故事，卖爱疯的叫小米的故事，互联网销量是否真实的故事，教主的故事，等等。

那么，小米的下一步该怎么走？

上面分析了小米的营销手段，这是近几年来最成功的一次营销活动，但这样的活动只能做一次，以后就不会有太多的精彩了，就像现在很少有人关心神9上天一样。下面的考验才是真正对小米团队的能力的真正考验。如果小米手机继续这么做下去，随着华为等企业的加入，在用户心中并没有太大的差别，只是营销手法不一样而已，即使你再怎么按照互联网的方式做手机，其实也是一样，赚点钱而已，要做大很难，当然你可以在非大陆市场上再这么玩一把，但以后呢？

小米怎么走下一步？在软件方面，米聊相对于微信来说并没有优势，在硬件方面，小米手机相对于华为来说也没有优势，那就只剩下MIUI了。但MIUI目前的处境有些

尴尬，基于Android的生态链对于手机厂商都是公开的。看上去没有出路的路怎么走？

小米手机打的牌是移动互联网，移动互联网的本质是什么？是移动的互联网。

互联网的本质是接入，不是开放也不是共享。开放和封闭，共享与私藏都只是商业模式。移动的互联网的本质也就是移动的接入。

下一步对于小米手机来说是真正的考验，考验的是怎么建立基于MIUI的生态链。苹果从Ipod到Iphone也是花了很多年才建立起来的。

小米怎么建立基于MIUI的Ecosystem，这才是小米下一步的关键。这个生态系统里有几个部分是关键环节：

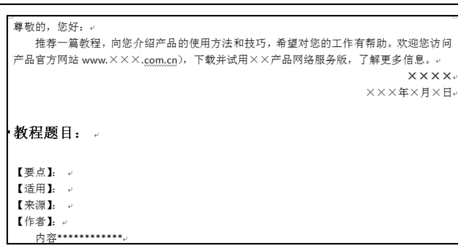
- 版权保护，不一定要多么严谨，但要有，保护电子书、保护应用程序；
- 应用商店平台，这个平台的目的是让更多的人参与进来赚到钱，而这自然也就宣传了小米；
- 移动支付应用，怎么与Paypal和支付宝、财富通的整合也是关键。

很佩服小米的创业团队，希望小米继续走好！

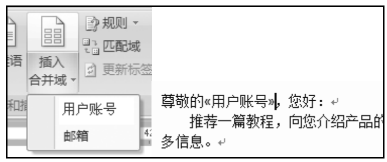
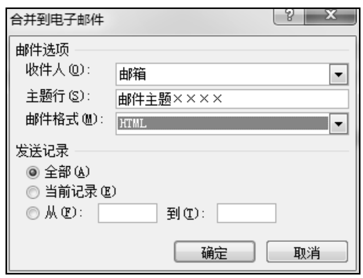
4. 利用Word 2007做EDM

市场上有很多EDM的技巧和工具，但前期规模不大的EDM（比如小于1万个用户的EDM），使用Word、Excel和Outlook就可以实现简单的EDM。

下面简单介绍使用Word 2007发EDM的方法，具体可阅读Word 2007的帮助文档。

<table>
<tr><th>步　　骤</th><th>图　　例</th></tr>
<tr><td>(1) 在Excel中整理要发送EDM的用户信息。</td><td>
<table><tr><th></th><th>A</th><th>B</th></tr><tr><td>1</td><td>用户账号</td><td>邮箱</td></tr><tr><td>2</td><td>张三</td><td>zhangsan@***.com</td></tr><tr><td>3</td><td>李四</td><td>lisi@***.com</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>(2) 用Word 2007起草一封EDM的内容。</td><td>
尊敬的，您好：
推荐一篇教程，向您介绍产品的使用方法和技巧，希望对您的工作有帮助。欢迎您访问产品官方网站 www.×××.com.cn)，下载并试用××产品网络服务版，了解更多信息。
××××
×××年×月×日
教程题目：
【要点】：
【适用】：
【来源】：
【作者】：
内容************</td></tr>
</table>

（续）

步　　骤	图　　例
(3) 在Word里选择“邮件合并”功能。	
(4) 使用当前编辑的EDM内容→设置选取收件人→选择Excel文件。	
(5) 在邮件的称呼区域插入合并域，选择用户账号 在Word里的邮件正文的称呼区域就多了用户账号	
(6) 选择“电子邮件……”后，填写邮件主题，选择收件人邮箱。	

设置完毕，单击“确定”按钮后，Word 2007即可自动用Outlook发送邮件了，而且每封邮件的称呼都是不一样的。



附录D 产品经理的情商培养

情商，主要是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质。根据研究，情商能力是对绩效贡献最大的能力，情商对绩效的影响力大约是智商的5～6倍。

情商反映了人在情感、情绪方面的自控和协调能力。情商包括了人际关系、团队精神、自信心、同理心、激情。

【故事】一小孩搬石头，父亲在旁边鼓励：孩子，只要你全力以赴，一定搬得起来！最终孩子未能搬起石头，他告诉父亲：我已经拼尽全力了。父亲答：你没有拼尽全力，因为我在你旁边，你都没请求我的帮助。

在上面的故事中，如果把小孩比喻成产品经理，搬石头这个行为比喻成产品，那么父亲的力量就是产品经理需要调用的资源，小孩的力量大小就是智商，而情商具体可表现在以下方面。

寻求父亲帮助的行为就是情商的表现之一，做一个成功的产品往往需要全力以

赴，想尽所有办法，尽可能用尽所有的可用资源。

如果旁边有很多人，但小孩能认清父亲是愿意帮他的，那就是一种分析能力，也是一种情商，叫角色认知能力。

采用恰当的方式和语言与父亲沟通，让他乐于参加，也是一种情商的表现，即影响力和沟通能力。

“产品经理（PM）是产品的负责人，产品经理通过驱动和影响研发人员、市场人员、销售人员、财务人员、商务人员等各个跨部门成员，执行其制订的产品研发计划和营销计划，以实现产品的市场成功或财务成功。”

从上面的一段话，我们可以看出，产品经理是需要驱动和影响其他部门的人员的，在大多数组织结构模型下，这些人员并不是产品经理的直接下属，他们都有自己的汇报对象，因此对产品经理来说，情商的培养尤为重要，具体包括如下几个方面。

- 了解自我：时刻监视情绪变化，能够察觉某种情绪的出现，观察和审视自己的内心体验，它是情感智商的核心，只有认识自己，才能成为自己生活的主宰。
- 自我管理：调控自己的情绪，使之适时适度地表现出来，即能调控自己。
- 自我激励：能够依据活动的某种目标，调动、指挥情绪的能力，这能够使人走出人生的低潮，重新出发。
- 识别他人的情绪：能够通过细微的信号，敏感地感受到他人的需求与欲望，认知他人的情绪，这是与他人正常交往，实现顺利沟通的基础。
- 处理人际关系，调控自己与他人的情绪反应的技巧。
- 自我认识，积极主动与其他部门沟通协作，建立信心和威信，对自我情绪的控制，抗挫折能力，分享和合作，这样才是最有利于产品的发展的。

下面将会从以下四个方面来细化作为产品经理该怎么培养情商。

- 自我、角色和环境的认知能力。
- 学会控制情绪。
- 沟通能力。
- 空杯与感恩。

1. 自我、角色和环境的认知能力

自我的认知

依据弗洛伊德的人格理论，人格由本我（Id）、自我（Ego）和超我（Superego）构成。

- 本我（Id），是人格结构中最原始的部分，从出生日起即已存在。构成本我的成分是人类的基本需求，如饥、渴、性三者均属之。
- 自我（Ego），是个体出生后，在现实环境中由本我分化发展而产生的，由本我而来的各种需求，如不能在现实中立即获得满足，个体就必须迁就现实的限制，并学习如何在现实中获得需求的满足。从支配人性的原则看，支配自我的是现实原则。此外，自我介于本我与超我之间，对本我的冲动与超我的管制具有缓冲与调节的功能。
- 超我（Superego），是人格结构中居于管制地位的最高部分，是由于个体在生活中，接受社会文化道德规范的教养而逐渐形成的。超我有两个重要部分：一为自我理想，是要求自己行为符合自己理想的标准；二为良心，是规定自己行为免于犯错的限制。

人格结构中的三个层次相互交织，形成一个有机的整体。它们各行其责，分别代表着人格的某一方面：本我反映人的生物本能，按快乐原则行事，是“原始的人”；自我寻求在环境条件允许的情况下让本能冲动能够得到满足，是人格的执行者，按现实原则行事，是“现实的人”；超我追求完美，代表了人的社会性，是“道德的人”。

在通常情况下，本我、自我和超我是处于协调和平衡状态的，从而保证了人格的正常发展。如果三者的平衡失调乃至破坏，就会产生精神病，危及人格的发展。

了解自我

A—自己认为的你：每个人会在心中塑造自己，衡量自己与他人的差距。

B—别人认为的你：在别人面前塑造自己的形象，通过别人的谈吐行为对自己下结论。

C—真正的你：是客观存在的，随着特定的时间、空间成长，逐渐形成自己特定

的性格、气质、能力和品德。

A=C，便能正确估量自己。产品经理要出类拔萃，应能够及早认识自己，从而不断地改造和完善自己，让自我的追求与团队的追求达成一致，以达到让自己满意的结果，你可以问自己如下问题，来不断地逼近A=C。

- 你希望从工作中得到什么？
- 你工作的主要目标是什么？
- 你的老板如何帮助你达成这些目标？
- 你处在何种冲突和期限的压力下？
- 你工作中的哪一部分做得最好？
- 你工作表现中最弱的地方是什么？
- 你是倾向于与人分享还是隐藏资料？
- 工作中你最喜欢的是哪一部分？
- 工作中你最不喜欢的是哪一部分？
- 你在上午还是下午状况比较好？
- 你喜欢冲突和对抗，还是保守和羞涩？
- 你是偏爱书面沟通（E-mail），还是面对面的沟通？
- 你和你的老板，在年龄、教育和工作经验上，有何不同？
- 你的童年和家庭背景和你的老板有何不同？
- 你是喜欢一次做一件事情，还是喜欢同时做很多事情？
- 你是擅长处理细节，还是大原则？
- 你工作之外的生活和你老板有何不同？
- 你是自发主动的人，还是需要有人来监督的人？
- 你是否有其他人难以了解的任何特殊怪癖或人格特质？
- 何种工作会令你倾向于推委？

上面这些问题的回答会越来越清晰，越来越具体，从模糊到清晰的过程，就是产品经理对自我价值和自我成功进行重新定义的过程。对自我的分析也解决了产品经理职业规划中的：①我是谁？②去哪里？的问题，但职业规划中的最后一个问题是③怎

么去呢？就需要通过对自我的SWOT分析来实现。

关于自我的SWOT分析

通过SWOT分析方法把自身内外环境所形成的机会（Opportunities）、风险（Threats）、优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）四个方面的情况，结合起来进行分析，以寻找适合自身发展需要的职业规划和工作策略

对组织环境的认知

参见本书的“第十七章不同组织架构和商业模式下的产品经理”。

2. 学会控制情绪

认识情绪

- 自己是一切情绪的发动者；
- 一切情绪都可以为你所用，所谓的负面情绪是你要拿出行动的信号。

十大负面情绪	十大正面情绪
①不痛快。包含不耐烦、急躁、不安、操心、轻微的困窘。或许你认为事情处理起来有些麻烦，也或许是结果未如你先前的预期。威胁比攻击更让人受不了。分析原因，调整意焦，转变定义，采取行动	①爱与温情。任何负面情绪与爱接触都如冰雪遇阳光，很容易就消融，只要你有足够的爱心，就可以成为有影响力的人
②害怕。包含从最轻微的关心，到强的提心、焦虑、恐惧。这一切都在告诉你应当做好准备，以便应付即将发生的情况。审视环境，做好准备， 拿出勇气，采取行动	②感恩。爱心的一种，主动表达上天对人生的赐予。没有别的比它更能提高我们的人生质量了。带着感恩的心过你的每一天吧
③难过。是因为认为自己失去了什么，其实那都是自己想出来的。这个行动讯号是告诉我们应改变自己的认知，审视自己的期望是否有些不切实际。可以运用五问解决问题	③好奇心。保持儿童的好奇心，能够发现和欣赏神奇。这样日子不会乏味，人生在永不停止学习快乐的过程中，也必然有着发现神奇的喜悦
④生气。从轻微的不悦到愤怒、冒火、大发脾气，难过未能好好处理所致。这个行动讯号告诉我们，自己的某个原则被他人触犯	④振奋与热情。好好经营这两种感受，因为它们能把一切困难转化为难得的机会，带给我们无比的力量，以及前所未有的快节奏，把我们往目标推去。说话要有力，脑筋要转得快，身体行动要迅速
⑤挫折感。来源于相信或发现原来还可以做得更好。找个专家指点请教，如何减少你在时间上及精神上的耗费	⑤毅力。面对困难、失败或诱惑的态度，它是一种积极执着的力量。具有毅力的人，行动必然前后一致，不达目标决不中止

（续）

十大负面情绪	十大正面情绪
⑥失望。可带来“消沉”，是种痛苦的感受，代表着你所期望的目标永远无法达成。这个行动讯号意味着改变先前的期望。改变期望或设新目标	⑥弹性。只要想法和行动能够保持弹性，你就能长保成功。芦苇因为能弯下身而生存，而榆树恰为狂风所折
⑦懊悔。因为违背了自己认为的最重要的原则。要想日后不再有这种情形，你必须立即行动。维持自己人格的表里如一。承认错误，牢记错误，重新振作起来	⑦信心。有信心的一个方法，就是要去训练自己的信心，甚至在未接触的领域，都要从心里训练出自己的“信念”，是信心在推动人类不断向前
⑧不中用。意味着你不相信自己现在所拥有的资讯、认识策略、工具、技巧及自信。改变错误认知。找到自己认为不中用而对方却认为成功的学习对象	⑧快乐。可以带给周围的人无限快乐。保持愉快和积极的心态，就能够应付任何的挑战
⑨心力憔悴。意味着你对所发生的一切无力掌控，内心充满痛苦、沮丧和无力的感觉。列出最重要的事情 ，使自己处于掌控之中，拿出行动把它做好	⑨活力。要想拥有活力，就要“动”起来。有氧运动，可以产生更多的能量
⑩孤独感。这个行动讯号是告诉你要采取行动和他人接触了，去关心他们，爱他们，尽可能和他们多相处。你的生活不能独立于人群之外，确认自己需要和什么样的人接触，拿出行动来	⑩服务。没有任何情绪比服务团队和社会更能激励你，拥有服务精神的人生观是无价的。过有意义的人生，最大的秘密就是给予

把快乐还给自己——调整情绪有如下六个步骤：

- 确认你真正的感受；
- 肯定情绪的功效,认清帮助；
- 注意情绪带来的讯息；
- 自信和确信能控制住情绪；
- 确信不但今天可以掌控,未来也可以；
- 振奋心情，拿出行动。

3. 沟通能力

从本质上说，沟通不是说话，而是改变行动。真正的沟通者关注沟通的效果。在沟通时，重要的不是你说了什么，而是对方理解了什么，所以对方的反馈非常重要。

沟通有以下两个原则。

- 面对问题，而不要回避矛盾；
- 解决问题，而不是证明对方的错误。

【故事1】1987年，物价局认为联想汉卡定价过高，要罚联想100万，比联想1986年的全年利润还高。有人提议召开新闻发布会，让媒体来报道此事，柳传志回了一句话："把这事捅给媒体，我们过瘾了，但企业就死了，咱们是接着活，还是捅出去过干瘾？"

换位思考，不要固执己见。

【故事2】一艘军舰航行在海上，某一个夜晚，一名水手突然发现远方有一点灯光，他立即报告舰长："报告舰长，不远的地方有艘船正驶向我们，若再不改航道，就要撞上了！"舰长一听，立即呼叫道："呼叫！呼叫！我是舰长，请立刻将你们的船的航道向东移10°！"对方回道："呼叫！呼叫！请你们向西移10°！"舰长："我是军舰，你敢叫我移！"对方立即道："我是灯塔，有种你撞上试试？"

4. 空杯与感恩

对产品经理而言，最可怕的不是创业初期，而是产品成功之后，面对成绩绝大部分人会失控甚至沾沾自喜，那时才是产品经理最危险的时候。大产品经理需要超强的判断力、冷静的思维和善于归零的心态，这也就是所谓的空杯心态。

古时候一个佛学造诣很深的人，听说某个寺庙里有位德高望重的老禅师，便去拜访。老禅师的徒弟接待他时，他态度傲慢，心想：我是佛学造诣很深的人，你算老几？后来老禅师十分恭敬地接待了他，并为他沏茶。可在倒水时，明明杯子已经满了，老禅师还不停地倒。他不解地问："大师，为什么杯子已经满了，还要往里倒呢？"大师说："是啊，既然已满了，干嘛还倒呢？"禅师的意思是，既然你已经很有学问了，干嘛还要到我这里求教？这就是"空杯心态"的由来。这个故事告诉我们，做事的前提是先要有个好心态。如果想学到更多学问，先要把自己想象成"一个空着的杯子"，不要骄傲自满。

我们都知道这样一个现象：如果一个杯子里有些浑水，那么不管加多少纯净水，水仍然浑浊；但若是一个空杯，不论倒入多少清水，它始终清澈如一。

在实际工作中，我们很多人，一旦在一个岗位上工作了一段时间，就会觉得工作起来非常熟练，无须接受新的学习，总觉得一些领导、管理、营销理论也学得差不多了，业务知识在平时的工作中也在不断地应用，虽然也想着继续学点东西、不断充实自己，但是因为有了老的知识——即“杯子中的浑水”，学进去的东西并不能在实际工作中好好运用，然后慢慢地变成了“吃老本”。殊不知，社会每时每刻都在前进，周围的环境在不断变化！如若有了“空杯心态”，大家都把自己完全当成新生，虚心地向周围的同事、同行、客户学习，改变过去对事物的许多看法，调整好积极学习的心态与思维惯性，全面接受新的知识，我们会进步地更快，也就能更好地适应当前的社会要求了。

保持空杯心态的唯一的方法就是把杯子里原来的水给倒掉。人的大脑就如同电脑一样，你只有不断删除那些过时的知识和经验，才能不断接受新的东西。否则，你的大脑和心灵就会被一些无用的垃圾塞满而死机。

人最大的悲哀在于总是活在过去，生活在回忆中的人面对现状会无休止地报怨与牢骚。一个人若学不会忘记过去，那么他也不能创造将来。

忘记过去，留个“空杯”给明天。

感恩是一种处世哲学，也是生活中的大智慧。一个智慧的人，不应该为自己所没有的斤斤计较，也不应该一味索取使自己的私欲膨胀。学会感恩，为已有的而感恩，感谢生活给你的赠予。这样你才会有积极的人生观和健康的心态。

养成感恩的习惯。每天清晨醒来时，默默地感激已有的生活和所爱的人，当然还包括其他要感激的人和事。

一封表达谢意纸条。如果别人向你寄来一封表达谢意的纸条，你一定会很开心吧！当你表达谢意时，并不需要正式的感谢信（虽然那更棒了），一张小小的卡片（或E-mail）就可以了，礼轻情意重。

一个小小的拥抱（在适当的时候）。对你深爱的人，与你共处了很长时间的朋友或同事，小小的拥抱是很好的表达感恩礼物。

对每一天怀有感恩。你并不需要感谢特定的某人，因为你可以感谢生活！感谢今天

又是新的一天。当你每天醒来时，我们至少可以这样想："我真是个幸运的家伙！今天又能安然地起床，而且还有崭新的一天。我应该好好珍惜，去扩展自己的内心，将自己对生活的热情传递给他人。我要常怀善心，要积极地帮助别人，而不要对别人恶言相向。"

不求回报的小小善意。不要为了私利去做好事，也不要因为善小而不为。留心一下他人，看看他喜欢什么，或者需要什么，然后帮他们做点什么（倒杯咖啡，递下茶水，等等）。

一份小小的礼物。并不需要昂贵的礼物，小小的礼物也足够表达你的感恩了。

列一份你感谢别人的理由。列这样一份清单，大概十至五十几条，表达你对他的感受，为什么喜欢他，或者他在哪些地方帮助了你，使你深怀感激，然后将这份清单交给他。

公开地感谢别人。在一个公开的地方表达你对他们的感谢，比方说办公室里、在与朋友和家人交谈时、在博客上，或者在群发给产品团队的邮件中。

给他们意外的惊喜。小小的惊喜可以使事情变得不一般。比方说，在妻子工作回到家时，你已经准备好了美味的晚餐；当母亲去工作时，发现自己的汽车已经被你清洗得干净又漂亮；当女儿打开便当时，发现你特意做的小甜点。就是一点点意外的惊喜哦！

对不幸也心怀感激。每个人考虑问题都有自己的出发点，从对方的角度来考虑他的行为和动机。不幸也是人成长过程中需要经历的事情，经历了以后就可以少犯错误了。感恩会让你到达一个新的境界。

感恩是一个人的本性，也是拥有健康性格的表现。在我们的生活、工作、学习中都会遇到别人给予的帮助和关心，也许你不能一一地回报，但对他们表示感恩是必需的。

一个懂得感恩并知恩图报的人，才是天底下最富有的人，感恩是一种正能量，通过感恩能得到更多人的理解、支持和帮助。感恩是一种健康心态，是一种良知，是一种动力。人有了感恩之情，生命就会得到滋润，并时时闪烁着纯净的光芒。永怀感恩之心，常表感激之情，原谅那些伤害过自己的人，人生就会充实而快乐。



“这本书积累了作者本人在国企和外企的工作经历中的所思所得，为希望成为优秀产品经理的同学指明了道路。书中既有产品经理的理论体系，也有数年积累的实战经验，更有对职场的感悟，文中关于旅游和人文方面的思考，也让我们更好地反省自身，时有会心一笑的默契。”

—— **Allen Zhang** （Corel公司中国区Country Manager）

“我们身处的是一个最好的时代，也是最糟糕的时代。这个时代的完美和糟糕，全都源于它的快速发展和不断变化。科学技术、生产工艺、媒体环境、社会阶层、消费者心理、市场结构、营销模式、管理制度……这个一切都在巨变的时代，给产品创新提供了无穷的可能和源源不断的动力。翻开本书，了解一下产品经理那些事儿。学习产品意识，掌握产品定位和设计方法，培养反复锤炼产品的精神，你的职业和人生都将受益无穷！”

—— **骆永华** （和君咨询集团合伙人）

“产品经理是一个产品的灵魂，作为从事产品工作多年的产品老人，本书吸引我的是主人公在做产品经理时不同阶段的不同认识，从产品人对销售的支持、产品资料的撰写、需求调研的思路和方法、专家组的建设、营销计划的把握，以及对应的产品管理方面的思考，书中的一些表格和文档都可以直接拿来使用，这本书是产品人的福音。”

—— **张冉** （北大方正电子有限公司服务产品部总经理）

“的确，人生就是一场精神的修行。PM修行得如何，决定着产品乃至整个公司的发展方向。从职责到创新到追求，十年磨一剑，作者采用通俗易懂的文字语言把自己多年的宝贵经验呈现出来。读后，菜鸟从中受益匪浅，老鸟亦能产生共鸣。”

—— **郭彬** （中启创集团产品总监）

ISBN 978-7-115-34465-6

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010) 51095186 转 600

分类建议 计算机/互联网/产品经理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-34465-6
定价：59.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果是有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱：ebook@turingbook.com。

在这里可以找到我们：

微博 @图灵教育 : 好书、活动每日播报
微博 @图灵社区 : 电子书和好文章的消息
微博 @图灵新知 : 图灵教育的科普小组
微信 图灵访谈 : ituring_interview，讲述码农精彩人生
微信 图灵教育 : turingbooks